

**apd** Asociación para el  
**PROGRESO**  
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 325 DICIEMBRE 2016 9 EUROS WWW.APD.ES

**4 CONGRESO  
NACIONAL  
DE DIRECTIVOS  
60 ANIVERSARIO**



**20 TENDENCIAS QUE  
CAMBIARÁN EL MUNDO  
...Y ESPAÑA**



# Nace First.

## Un hito en seguros de salud.

100% + 100%

Asistencia sanitaria en la  
Clínica Universidad  
de Navarra

Reembolso  
en cualquier parte  
del mundo

Otra forma de **entender la vida.**  
Otra forma de **hacer salud.**

### First

Un seguro de **salud** diferente, que le permitirá tener la **última tecnología médica** y las máximas prestaciones sanitarias en cualquier parte del mundo.

F I R S T  
A C U N S A

firstsalud.es  
948 179 102

# Los porqués



**Rafael Miranda**  
Presidente de APD España



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

**Presidente:** Rafael Miranda /  
**Director General:** Enrique Sánchez de León /  
**Directora de la Revista:** María Arrien /  
**Redacción:** Laura Horcajada y Daniel Cavadas /  
**En este número ha colaborado:** Teresa Amor /  
**Maquetación:** Lourdes González (Artes Gráficas G3) /  
**Directora de Publicidad:** Teresa Serra  
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es /  
**Redacción y Administración:** Montalbán 3, 1º dcha.  
28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /  
**Imprime:** Artes Gráficas G3 / Depósito Legal:  
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo  
la gestión forestal  
sostenible  
www.pefc.es

N.º 325, DICIEMBRE 2016 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Ahora que está de moda hablar de los Presidentes norteamericanos, hay una frase de Thomas Jefferson que podemos adaptar a lo que hoy pensamos en APD: “Nos gustan más los sueños del futuro que la historia del pasado”. Y porque nos gusta más construir el futuro que mirar al pasado, el lema de nuestro 4º Congreso de Directivos fue: “20 tendencias que cambiarán el mundo... y España”.

Pero hay otras razones que nos inspiraron, y que en cierto modo han constituido su marco de referencia:

1ª. Este país lleva demasiado tiempo ensimismado, más preocupado por la política que por las fuerzas que están transformando el mundo.

2ª. Este es un gran país, que a pesar de ser el peor valorado en la Unión Europea por sus propios nacionales, merece estar por méritos propios en la liga de los grandes players mundiales.

3ª. Los empresarios y los directivos han jugado, y van a seguir jugando, un papel determinante en el progreso de este país.

4ª. Entre todos tenemos que reprecstigiar y reivindicar el papel del empresario y del directivo en nuestra sociedad. No puede ser que el 60% de las referencias a las empresas en los libros de texto de las escuelas sean negativas.

5ª. Para que la sociedad nos valore como debe, tenemos que procurar que nos conozca mejor. Decía Heráclito que “Los perros solo ladran a quienes no conocen”.

6ª. Tenemos que revitalizar la sociedad civil. Las sociedades más exitosas son aquellas en las que existen más grupos secundarios que, como APD, se interponen entre el Estado y el individuo.

7ª. Reivindicar exige exponerse y opinar con rigor y coraje.

8ª. Debemos alertar sobre el exceso de simplificación de un mundo cada vez más complejo. La simplificación solo acarrea populismo.

9ª. Tenemos que contribuir a generar confianza. No hay signo más patente de debilidad de una sociedad que desconfiar por principio de todo y de todos.

10ª... y última razón, celebramos este Congreso porque cumplimos 60 años, y cuando la esperanza de vida de una empresa en este país es de once años y medio, cumplir 60 es para estar orgullosos.

*“Nos gustan más los sueños del futuro que la historia del pasado”* **Thomas Jefferson**

# 20

## TENDENCIAS QUE CAMBIARÁN EL MUNDO ...Y ESPAÑA



### I. El planeta protesta

07 **01** Cambio climático y recomposición del mix energético  
José Bogas, CEO de Endesa

08 **02** La tensión por los recursos naturales y la nueva geopolítica mundial  
Miguel Ángel Ballesteros, General Director del Instituto Español de Estudios Estratégicos  
Josep Piqué, Ex Ministro de Asuntos Exteriores

09 **03** Demografía y envejecimiento  
Antonio Huertas, Presidente de Mapfre

### II. La sociedad y la ciudadanía, ¿colaborativa o individual?

12 **04** El ascenso del poder ciudadano y de la sociedad civil  
Daniel Innerarity, Catedrático de Filosofía Política y Social  
Antonio Garrigues, Presidente de Honor de Garrigues

13 **05** La educación y la forma de aprender  
César Alierta, Presidente Ejecutivo de Fundación Telefónica

14 **06** Las nuevas ciudades, Megacities y Smartcities  
Rosa García, Presidenta en España de Siemens

### III. La tecnología se hace omnipresente

16 **07** Big Data, el viaje acaba de empezar  
Daniel Carreño, CEO para España y Portugal de GE

17 **08** Ciberseguridad, reaccionando ante la nueva amenaza  
Marta Martínez, Presidenta en España, Portugal, Grecia e Israel de IBM

18 **09** Internet de las Cosas, ¿el despertar de las máquinas?  
Norberto Mateos, Director Regional para el Sur de Europa de Intel Corporation

19 **10** Impresoras 3D, ¿una en cada casa?  
Enrique Lores, Presidente de Imagen, Impresión y Soluciones de HP Inc

20 **11** Realidad virtual: mucho más allá del entretenimiento  
Ángel Sáenz de Tezanos, Director de la División de Plataforma, Desarrollo e Innovación de Microsoft Ibérica

20 **12** Robótica e inteligencia artificial: los límites de la conciencia  
José Luis Cordeiro, Fundador de Singularity University

21 **13** Mesa Redonda. La transformación digital: una cuestión de supervivencia  
Pedro Mateache, Presidente en España y Portugal de AT Kearney  
Luis Maroto, CEO de Amadeus  
Fernando Carro, CEO mundial de Arvato Bertelsmann  
Stéphane de Creisquer, CEO de Volvo Group España

### IV. La empresa y los "stakeholders" cambian su relación

24 **14** La transformación del Sector Financiero  
José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia

26 **15** El poder de los accionistas y el Buen Gobierno Corporativo  
Jaime Carvajal Urquijo, Senior Advisor de Morgan Stanley

27 **16** El futuro del trabajo y el trabajo del futuro  
Enrique Sánchez, Presidente de Iberia y Latam de Grupo Adecco

28 **17** El cliente en el centro de la estrategia  
Francisco Román, Presidente de Vodafone



## V. La persona en el centro

### 30 **113** La irrupción de la economía colaborativa

Carlos Barrabés, Presidente de Grupo Barrabés

Carlota Mateos, Fundadora y CEO de Rusticae

### 32 **119** El siglo del cerebro

Rafael Yuste, Asesor de Brain Activity Map Project

### 33 **210** Transformaciones de la moral. El ideal de la ejemplaridad

Javier Gomá, Filósofo y Director de la Fundación Juan March

### 34 Mesa Redonda. El lugar de España en el futuro

Juan Pedro Moreno, Presidente de Accenture en España, Portugal e Israel

José Luis Feito, Presidente del Instituto de Estudios Económicos

Javier Santiso, Young Global Leader World Economic Forum (DAVOS)

José María Beneyto, Catedrático de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la Universidad CEU San Pablo  
Carmen Iglesias, Directora de la Real Academia de la Historia

## Reflexiones

### 16 Liderar el cambio tecnológico

Hilario Albarracín, Presidente de KPMG en España

### 24 Cercanía y transparencia: claves en las nuevas relaciones empresariales

Fernando Ruiz, Presidente de Deloitte España

### 30 Las personas, el motor que hace posible el crecimiento

José Luis Perelli, Presidente de EY en España

### 40 La actitud innovadora de España

Juan Pedro Moreno, Presidente de Accenture en España, Portugal e Israel

## Diálogos Directivos

### 36 Entrevistas y conversaciones estratégicas entre algunos de los participantes en el Congreso



# EMPRESA

## Análisis TIC

### 42 El crecimiento de la inversión tecnológica en 2017 consolida la transformación

José Luis Pérez, Director de Innovación y Producto en PENTEO

## Inteligencia Artificial

### 44 Potenciando la productividad en 2017 y más allá

Ton Dobbe, Chief Evangelist en UNIT4

## Transformación de Negocio

### 46 "El cambio cultural y organizativo ha supuesto un reto mayor que la transformación tecnológica"

Entrevista con Ricardo Forcano, Director de Talento y Cultura de BBVA

## Novedades Legales

### 50 España y el mercado iberoamericano

Julio Veloso, Socio de BROSETA

## Gestionando la Influencia

### 54 Tendencias Consumer Engagement para 2017

LLORENTE & CUENCA

## Business Intelligence

### 56 2017: el año de la alfabetización de los datos

QLIK

# FIRMAS

### 05 El liderazgo en la nueva economía de las experiencias

Helena Herrero, Presidente de HP Iberia

### 39 La jerarquía

Ignacio Pi Corrales, Responsable Global de MEDIAPOST GROUP

### 49 El tamaño de los despachos profesionales

Mario Alonso Ayala, Presidente de AUREN

### 53 Una nueva era en la gestión de los riesgos

Pedro Tomey, Managing Director & Chief Reputation Officer de AON España

### 59 España no mejorará como país hasta que...

José Carrasco, Director General de Fersay-Grupo ETCO

### 60 2017: año incierto, experienciall y digitall

Juan Carlos Alcaide, Presidente de MdS

**Presidente**

**Rafael Miranda Robredo**  
Presidente de Acerinox

**Presidente de Honor**

**Antonio Garrigues Walker**  
Presidente de Honor de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios

**Vicepresidentes**

**José María Arias Mosquera**, Presidente de Banco Pastor y Presidente de APD en zona Noroeste • **Pedro Fontana**, Presidente Ejecutivo de Areas y Presidente de APD en zona Mediterránea • **Mauricio González Gordón**, Presidente de Bodegas González Byass y Presidente de APD en zona Sur • **Íñigo Parra Campos**, Presidente de Vossloh España y Presidente de APD en zona Levante • **Fernando Querejeta San Sebastián**, Presidente de la Junta de Socios y Consejero de Idom y Presidente de APD en zona Norte • **Juan Miguel Sanjuan y Jover**, Presidente de Satocan y Presidente de APD en zona Canarias

**Interventor**

**Ignacio Eyries García de Vinuesa**, Director General de Caser

**Secretario**

**Fernando Vives Ruiz**  
Presidente Ejecutivo de Garrigues

**Consejeros**

**Francisco Belil Creixell** • **Claudio Boada Pallerés**, Presidente de Abantia-Ticsa  
**José Bogas**, Consejero Delegado de Endesa • **Manuel Broseta Dupré**, Presidente de Broseta Abogados • **Daniel Carreño**, Presidente de General Electric en España y Portugal • **Ángel Corcóstegui Guraya**, General Partner de Magnum Industrial Partners • **M<sup>a</sup> Dolores Dancausa Treviño**, Consejera Delegada de Bankinter • **Mónica Deza Pulido**, Presidenta de Ainace y CEO de Bendit Thinking • **Baldomero Falcones Jaquotot**, Presidente de Fomento y Expansión Empresarial • **María Garaña Corces**, Vicepresidenta de Soluciones de Negocio EMEA de Microsoft

• **Rosa María García García**, Presidenta de Siemens • **Laura González-Molero**, Presidente de Merck Serono en Latam • **Helena Herrero**, Presidente de HP • **Julio Linares López**, Vicepresidente 3<sup>o</sup> de Telefónica • **Amparo Moraleda Martínez** • **Pedro Pérez Fernández**, Presidente de Itinere • **Matías Rodríguez Inciarte**, Vicepresidente 3<sup>o</sup> del Banco Santander • **Fernando Ruiz Ruiz**, Presidente de Deloitte • **Gonzalo Sánchez**, Presidente de PwC • **Carlos Torres Vila**, Consejero Delegado de BBVA • **Juan Carlos Ureta Domingo**, Presidente de Renta 4 Banco

**Vocales**

**Zona Norte: Luis Herrando Prat de la Riba**, Vicepresidente del Banco Popular

**Zona Mediterránea: Pedro Ferreras Díez**, Abogado de Ferreras Abogados • **Gabriel Masfurrull Lacambra**, Presidente de Wings 4 Business • **Joan María Nin Genova**  
**Zona Noroeste: José Silveira Cañizares**, Presidente de Grupo Nosa Terra 21  
**Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues**, Presidente de Autoridad Portuaria de Valencia  
**Zona Canarias: Sergio Alonso Reyes**, Presidente de Domingo Alonso • **José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias  
**Zona Sur: Javier Benjumea Llorente**, Consejero de Abengoa • **Santiago Herrero León**

**Director General**

**Enrique Sánchez de León**

**BIENVENIDA A LOS NUEVOS SOCIOS**

- Abante Business Process Outsourcing
- AD Grupo Regueira
- Agilent Technologies Spain
- Agustín García Ramírez
- Analog Devices
- Aplicaciones y Desarrollos Tecnológicos Xeral
- Asesores Técnicos Mercantiles
- Asistencia Clínica Universitaria de Navarra
- Auto Vidal
- Beam Spain
- Berkelium
- Bizpills
- Borax España
- Business Solution Travel
- Candin Energía
- Compañía Española de Algas Marinas
- Computadoras, Redes e Ingeniería
- Construdeco Norte
- Empresa Municipal de Aguas de Gijón
- Engel & Volkers Spain
- Espina & Delfin
- Estudio Jurídico Jesus Bonet
- Fides Consultores y Abogados
- Froneri Iberia
- Fundación Bancaria Ibercaja
- Fundación Universitaria San Pablo-Ceu
- Gandía Blasco
- Hervideros de Cofrentes
- Hidrogea, Gestión Integral de Aguas de Murcia
- Ingram Micro European Services
- Instituto de Talento y Empresa Digital
- Intercambios y Administraciones Turísticas
- Invespar Desarrollos (Grupo Gestán)
- Lago, Aves, Huevos y Caza
- Levaduras Valencianas
- Magalz
- Marín Echevarría Asociados Correduría de Seguros
- Martín Casillas Grupo
- Matrices Alcántara
- Meritxell Jorda Parramon
- Odec Centro de Cálculo y Aplicaciones Informáticas
- Palo Alto Networks
- Parafina D & C
- Pescapuerta
- Peugeot España
- PMS International
- Precintia International
- Recomex
- Recubrimientos Plásticos
- Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana
- San José López
- Servicioc
- Sociedad Andaluza para el Desarrollo de las Telecomunicaciones
- Sociograph Neuromarketing
- Stratic Consultores Tecnológicos
- Sucesores de Leonardo García
- Surpapel
- Thinking Heads Group
- Toldos Gómez
- Vocento
- Win To Win Partners



## El liderazgo en la nueva economía de las experiencias

Una de las consecuencias de la cuarta revolución industrial es un desplazamiento del foco puesto por las empresas hacia la experiencia del cliente. Ofrecer a los clientes una experiencia de calidad ya no solo exige que la cultura de la excelencia esté implantada

en toda la compañía, como sucedía antaño, sino que la propia dirección sea capaz de trasladar a todo su equipo unos valores que sean los que generen esas nuevas experiencias al activarse a lo largo de toda la cadena de valor de la compañía. Solo

así, el cliente percibirá que los productos y servicios que ofrece una organización son relevantes para su trabajo, su vida y sus proyectos.

El líder de negocio debe marcar este camino hacia una economía de la experiencia apoyándose en cuatro pilares: el conocimiento del cliente, la búsqueda de la excelencia en nuestros productos y servicios, los valores y cultura de la empresa y, por supuesto, los empleados.

Para conseguir unos buenos resultados, tenemos que mirar a nuestro negocio a través de los ojos de nuestros clientes. Hay que escucharles hasta el punto de llegar a “empatizar” con ellos. Hay que aprovechar todo lo que la tecnolo-

**Ofrecer una experiencia de calidad exige que la propia dirección sea capaz de trasladar a todo su equipo unos valores que generen nuevas experiencias a lo largo de toda la cadena de valor**

gía nos ofrece para entender lo que necesitan, y sobre todo, lo que necesitarán, permitiéndoles que hacer negocios con nosotros les sea fácil, y que la experiencia con nosotros sea la mejor posible. El cómo siente un cliente esa experiencia con una

compañía tiene el impacto más significativo en su lealtad. Esto nos permitirá crear clientes fieles, pero sobre todo, nuestros mejores abogados y nuestros mejores promotores.

En cuanto a nuestros productos, soluciones y servicios, son los mejores embajadores de la empresa al estar todos los días en contacto con los clientes. Tenemos que hacer un diseño basado en esas experiencias de usuario, no solo en la funcionalidad. Para ello son claves los sentidos, los sentimientos que evoca una experiencia, la sorpresa y anticipación, y por tanto, la innovación. Los productos tienen que tener en cuenta el nuevo entorno en el que estamos, por lo que nunca podrán descuidar aspectos tan importantes hoy en día como la seguridad o la sostenibilidad.

Los valores y cultura de la empresa son el elemento invisible que logra dar cohesión total al liderazgo y modelo de gestión. El líder de hoy debe estar asentado en valores.

Los valores son lo que distingue a personas y compañías, lo que los empleados piensan, en lo que creen y lo que define como actúan. Si una compañía quiere diferenciarse en su experiencia de cliente, debe hacerlo también en cada una de esas 3 áreas.

El compromiso e implicación de los empleados es para mí el componente *sine qua non* para conseguir la mejor experiencia de cliente. Para lograrlo, son fundamentales las cinco “I”s, cualidades de un líder hacia sus empleados: Informar, Inspirar, Instruir, Implicar e Incentivar hacia aquellas conductas que primen el conseguir las mejores experiencias de cliente. Lograrlo pasa además por construir una organización diversa en género y culturas, puesto que el mercado es diverso.

En definitiva, la misión del líder es que los valores sobre los que se vertebra esa excelencia en las experiencias de cliente calen en toda la organización. Los pasos serán siempre los mismos: poner al cliente en el centro de nuestra estrategia, conocerle para ofrecerle experiencias de calidad y emociones únicas a través de nuestros productos, respetar nuestros valores en cada acción que emprendamos y conseguir que sean los propios empleados los que sostengan esta estrategia. Este es el camino para triunfar en la nueva economía de las experiencias.



Más de 2.100 asistentes, entre directivos, empresarios y periodistas, han convertido el 4 Congreso Nacional de Directivos de APD en el más multitudinario de los celebrados hasta ahora.

Estructurado en 20 tendencias que cambiarán el mundo en un futuro inmediato, los casi 40 ponentes y moderadores lograron transmitir la enorme relevancia de los cambios que están ya produciéndose a nivel tecnológico, político, geoestratégico y social, y que se consolidarán en los próximos años configurando un escenario insólito en la historia. Por un lado, por la rapidez con la que se están llevando a cabo estos cambios gracias a los avances científicos y tecnológicos; y por otro, por cómo están dando paso a una nueva realidad en la que lo digital y lo genuinamente humano, en la que lo virtual y lo real, acabarán entrelazándose para ofrecer enormes oportunidades que las empresas deberán conocer y aprovechar para sobrevivir.



01

## Cambio climático y recomposición del mix energético

JOSÉ BOGAS  
Consejero Delegado de Endesa

Además de subrayar la enorme incertidumbre que supone la reciente elección de Donald Trump como próximo presidente de EEUU para la gestión de los acuerdos de París y todo lo relativo a la cuestión energética y ambiental, Bogas anunció la necesaria descarbonización de la economía mundial gracias sobre todo al crecimiento del peso de las energías renovables en la generación de electricidad. Indicó que las renovables habían desarrollado un aumento de la potencia instalada paralelo a la inversión realizada en ellas hasta 2010. A partir de ese año, sin que haya aumentado significativamente la inversión, sí se ha producido un aumento considerable de la potencia instalada, lo que le llevó a anunciar que las renovables lograrán la rentabilidad en un futuro próximo, un gran avance en la lucha contra el cambio climático.

La transformación en el mix energético, a su juicio, afectará especialmente al transporte (que en España es el sector responsable de la mayoría de las emisiones relacionadas con el cambio climático) donde el petróleo y el gas irán dando paso progresivamente a una mayor presencia de la electricidad. “Es el único modo de reducir efectivamente las emisiones de CO<sub>2</sub>”.

El Consejero Delegado de Endesa también apuntó que la creciente proporción de población urbana y



la revolución digital, con cambios a nivel global en el comportamiento ciudadano y la implantación de sistemas domóticos, *smartcities*, etc., irán llevando a una mayor eficiencia energética y a una ralentización del consumo energético, que ya no irá parejo al crecimiento económico sino que estará por debajo de este. Entre las medidas para lograr una transformación en el sector eléctrico español señaló el establecimiento de objetivos vinculantes, sobre todo para el sector del transporte (el más contaminante), la transformación digital consensuada y la generación de 200.000 MW de potencia instalada en renovables.

Bogas anunció la necesaria descarbonización de la economía mundial, gracias sobre todo al crecimiento del peso de las energías renovables en la generación de electricidad

## 02 La tensión por los recursos naturales y la nueva geopolítica mundial



MIGUEL ÁNGEL  
BALLESTEROS

General Director  
del Instituto Español de  
Estudios Estratégicos

JOSEP PIQUÉ

Ex Ministro de  
Asuntos Exteriores

En una conferencia magistral, Ballesteros expuso la compleja situación generada en Oriente Medio con el territorio bajo control del Estado Islámico. Esta organización se ha hecho con el control sobre el 40% de los recursos naturales de Iraq y el 50% de los de Siria, especialmente petróleo. Los recursos naturales y los conflictos se entremezclan en esa zona. La lucha por la hegemonía la protagonizan Irán (chiíta) contra Arabia Saudí (sunnita), lo que ha dado lugar a una guerra de precios en la que el petróleo saudí a la baja hace muy difícil mantener las condiciones de vida en Irán. Este conflicto se traslada a Yemen, un país dividido entre el sur sunnita y el norte chií, lo que resulta relevante si tenemos en cuenta que por Adén pasan 4 millones de barriles diarios, y por el estrecho de Ormuz, 17. Ambos puntos son principalmente las vías de salida del petróleo saudí.

Por otra parte, la servidumbre de Rusia con respecto a Ucrania para el paso del gas se solucionó mediante acuerdos con Irán y Turquía. Erdogan y Putin, antaño enemigos, ahora forman parte del proyecto Turk Stream, que conectará directamente

las grandes reservas de gas de Rusia a la red turca de transporte de gas, creando un gran gasoducto. “Europa vive una enorme dependencia frente a una Rusia que muestra músculo y recupera influencia en el espacio post-soviético”, agregó Ballesteros, para quien la indeterminación de Trump a la hora de mantener a EEUU como salvaguarda del comercio mundial, especialmente del petróleo, podría poner en peligro el libre tránsito por los mares del mundo, dejando espacio a otros liderazgos. También se refirió a la piratería, los secuestros y ataques que han hecho famosa la costa de Somalia, y que son sin embargo más frecuentes en el golfo de Guinea y el estrecho de Malasia, por lo que supone que habrá que reconfigurar el sistema de seguridad internacional para garantizar el tránsito de mercancías por todas estas zonas.

Por su parte, el Ex Ministro Piqué anunció una intervención a modo de pequeños “tuits” sobre distintas tendencias en el ámbito geoestratégico que coincidían con lo manifestado por Ballesteros, y añadían algunos elementos a tener en cuenta.

- La 'emergencia' de los países emergentes y la urbanización subsiguiente generará una enorme tensión sobre la demanda de materias primas.
- El tráfico de materias primas está en el origen de la I Guerra Mundial y de la segunda.
- China, India, Brasil y, de forma particular, Rusia, deben ser considerados países emergentes a pesar de la ralentización de sus cifras macroeconómicas.
- Djibuti es un pequeño país africano con un papel esencial en la seguridad de la zona y con la base estadounidense más importante de África. Cuenta con presencia militar francesa y se ha autorizado una base militar de China. Tendremos que acostumbrarnos a que cada vez haya más presencia militar china en los mares del mundo para hacer lo que hasta ahora han venido haciendo EEUU, Francia, Reino Unido y otras potencias.

- La caída de la URSS fue la mayor catástrofe geoestratégica del siglo XX, y Rusia intenta ahora mantener la dependencia del Norte de Europa con respecto a las energías fósiles rusas.
- El mar Caspio es un foco interesante por las reservas de gas que alberga, pero no solo por eso. Antes, la URSS era la única potencia con perspectivas de extracción y ahora hay cinco países (Azerbaiyán, Irán, Kazajistán, Rusia y Turkmenistán) con intereses en él.

Con respecto a España, Piqué indicó que dependemos del gas argelino, no del ruso, pero podemos acceder al gas natural licuado que permite modular esa dependencia. Así, considera imprescindible estabilizar las zonas de oferta, por lo que interesa la estabilidad política en todo el Norte de África.

03

## Demografía y envejecimiento

Frente a una realidad como la del envejecimiento (el 8% de la población mundial tiene más de 65 años, aunque Brasil e India están por debajo de esa media y España alcanza el 19%) se pueden hacer dos valoraciones: que es un logro de la sociedad occidental, y que es un problema. En los países emergentes, este éxito de la civilización occidental empieza a ser una realidad y también un desafío, ya que se estima que hacia el 2042 la situación demográfica será realmente difícil. En 2015 se produjo en España un hecho (más muertes que naci-



ANTONIO HUERTAS  
Presidente de Mapfre

mientos) que solo se ha dado dos veces en la historia: en 1918, con la epidemia de gripe, y en el intervalo 1936-1939, por la Guerra Civil. Además, el número de personas con más de 100 años se va a triplicar en los próximos años. Para Huertas esto es también una oportunidad "si

actuamos ya” porque las medidas llevan su tiempo en dar resultados. “Es el caso de todo lo que tiene que ver con las pensiones. La realidad es ahora mismo muy asfixiante y el problema hay que abordarlo de inmediato”. Desde su punto de vista, el sistema es sostenible, pero no con el nivel actual de prestaciones. Y si los pensionistas no generan demanda, ¿cómo se mantendrá el empleo en el futuro?

Las pensiones públicas no pueden ser el único sistema para solucionar esta cuestión, y los sistemas privados son la única solución: la clave está en vincular el ahorro al trabajo para tener un sistema de pensiones razonablemente sano. El problema es que ahora solo se ahorra el 1% de la renta disponible. La solución pasa por la solidaridad intergeneracional. “¿Pero cómo se va a producir si los jóvenes no tienen trabajos mejores y mejor remunerados?”, añadió.

Se prevé también un cambio en el flujo migratorio que deberá compensar la pirámide poblacional que auguran los escasos nacimientos nacionales.

El Estado tendrá que invertir en el desarrollo de oportunidades y prevenir enfermedades que sobrecarguen al sistema público sanitario: obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares... Además, se deberán modificar los sistemas de salud y cuidado, se crearán nuevas profesiones y tendrán que cambiar las infraestructuras adaptándose a personas de más edad (por ejemplo, vehículos y carreteras adaptados, una señalización más clara, etc.). Y por último, las empresas deberemos adaptarnos a la ‘nueva’ demanda en determinados productos y servicios. “Si implementamos medidas desde ya, tendremos tiempo para adaptarnos a todos estos cambios”.



**MANUEL MARTÍN ESPADA**  
Managing Partner  
de PwC España

Martín Espada fue el encargado de moderar el panel que abrió el 4 Congreso Nacional de Directivos bajo el título “El planeta protesta”.



**FERNANDO VIVES**  
Presidente Ejecutivo  
de Garrigues

El segundo panel versó sobre “La sociedad y la ciudadanía, ¿colaborativa o individual?”, y estuvo conducido por Fernando Vives.



**LLORENÇ LÓPEZ**  
Corporate Development  
Officer de EY España

“La persona en el centro” fue el título del bloque de tendencias que cerró el Congreso, dirigido en esta ocasión por Llorenç López.



### Mariano Rajoy ante los empresarios

El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, en su primera intervención ante empresarios tras su investidura, destacó el papel de las compañías y sus directivos en la recuperación de la economía española:

“Sin su lucidez, su coraje, y por qué no decirlo, su patriotismo, hoy no estaríamos hablando de creación de empleo”.

Rajoy adelantó que en el primer semestre de 2017 alcanzaremos el nivel de PIB anterior a la crisis, y que en 2020 habrá 20 millones de personas trabajando en España, lo que permitirá incrementar la recaudación “sin subir los impuestos más importantes”.



Durante el Congreso, Rafael Miranda entregó el IV Premio de Periodismo APD a David Fernández, periodista de El País, quien agradeció a la Asociación “su apuesta por el periodismo en un momento en el que es más necesario que nunca”.





DANIEL INNERARITY

Catedrático de Filosofía  
Política y Social

ANTONIO GARRIGUES

Presidente de Honor de Garrigues

### 04 El ascenso del poder ciudadano y de la sociedad civil

Innerarity habló de la necesidad de una democracia compleja. Para hacer frente a las propuestas simplistas y rotundas que son premiadas por el electorado, considera que hay que hacer hincapié en que la democracia es mucho más que votar. Es un proceso que incluye, entre otras cosas, dedicar más tiempo a debatir y deliberar que a decidir.

En su opinión, estamos votando a quien mejor representa nuestro malestar, no a quien ofrece soluciones desde la racionalidad y la responsabilidad. “El populismo consiste básicamente en tomar un elemento de la democracia (por ejemplo, los plebiscitos) y prescindir de todos los demás”. Propuso como antídoto trabajar para tener una sociedad civil más democrática, aunque actualmente eso no sea posible porque vivimos en una situación de polarización extrema. Y también, cultura política, rigor y responsabilidad frente al antagonismo y la simpleza.

Antonio Garrigues añadió que el progreso es el avance hacia la complejidad. Estamos en un mundo en el que tendremos que vivir con la duda y la incertidumbre como nunca antes

había ocurrido. Apuntó que Trump es consecuencia de la erosión de las clases medias que se enfrentan a esa indeterminación con menos recursos y muy preocupadas por el futuro, y que este fenómeno puede reproducirse en cualquier país de la UE en cualquier momento. Frente a ello, Angela Merkel merece un profundo homenaje ya que, según su criterio, “es la gran figura europea que contrarresta todo este movimiento irracional”.

Garrigues subrayó también la importancia del Brexit, que pone de manifiesto no tanto una cuestión de clases sociales como una brecha generacional en el Reino Unido. Según él, “lo antisistema no debería asustarnos sino orientarnos”. Esas actitudes se refuerzan con el rechazo que viene del sistema, y este debería revisar sus modelos económicos y sociales, porque los modelos se agotan. Y quizá el populismo antisistema es el síntoma de ese agotamiento. “Vamos a tener toneladas de problemas, y los vamos a tener que solucionar con solidaridad y un replanteamiento ético. Y no sé si estamos en ese camino”, concluyó.

05

## La educación y la forma de aprender

Con el acento puesto en que la educación y la innovación, juntas, son las que históricamente han traído el progreso, Alierta defiende el impacto positivo de la digitalización. Considera clave para el futuro inmediato el uso del Big Data para saber realmente qué desea la gente, la ciudadanía, los consumidores. “Es así como puedes ser más competitivo”, afirmó. El tratamiento de esta información va a precisar tres millones de profesionales cualificados, y se prevé que hacia el 2020, la falta de jóvenes con formación universitaria y conocimientos digitales será crítica. “Especialmente vamos a necesitar expertos en Física, Matemáticas y en Ingeniería de Sistemas. La clave, como siempre, es la educación”. Y la formación continua será más fácil gracias a la

digitalización. “Lo primero que hay que enseñarle a un niño es aprender a aprender”, indicó.

La gente no sabe que la revolución digital va a suponer cuatro veces más desarrollo social y económico que en la época anterior, la industrial. Ni los más influyentes son conscientes de lo que va a implicar: el mayor periodo de expansión de la historia; pero visto con modelos de los años 90 no se puede apreciar la importancia de lo que viene.

“España tiene una oportunidad histórica porque, entre otras cosas, América Latina mira hacia nosotros con un mercado potencial de más de 1.000 millones de personas”. La democracia va a ser digital. Los ejemplos como el de un país que intenta modificar su constitución a través de redes sociales se van a multiplicar. El impacto positivo de esto (innovación y educación) ya está viéndose. Un aumento del 10% en la inversión en digitalización supone un crecimiento del 40% en el PIB de un país. Las empresas no tienen otra opción que lo digital.



CÉSAR ALIERTA  
Presidente Ejecutivo de  
Fundación Telefónica

España tiene una oportunidad histórica porque, entre otras cosas, América Latina mira hacia nosotros con un mercado potencial de más de 1.000 millones de personas

06

## Las nuevas ciudades, Megacities y Smartcities

ROSA GARCÍA

Presidenta en España de Siemens



“En el siglo XXI vamos a pasar de las smartcities (o ciudades 3.0) con edificios inteligentes, a las ciudades 4.0, con infraestructuras que trabajan de forma coordinada y colaborativa para generar, consumir, almacenar y distribuir energía a través de la red. No basta con poner sensores para que una ciudad sea una smartcity: hay que buscar algo más integrado que incluya la movilidad, la sanidad, smartgovernment, smartenvironment, la producción y distribución de energía...”. Así lo afirmó durante su intervención Rosa García, quien aseguró además que las ciudades crecen a un ritmo como no se ha visto nunca y generan el 80% del crecimiento económico.

Pero tienen que afrontar problemas como el envejecimiento, la globalización, etc. “No son islas, y se encuentran con el problema típico de la urbanización: escasez de lugares para construir vivienda, ciudades que consumen espacio y carecen de lugares para crear agricultura, ciudades sobrecargadas, con un transporte muy complicado, etc.”.

La presidenta de Siemens comentó que, a día de hoy, ya el 70% de las emisiones globales de efecto invernadero proceden de las ciudades, por lo que la lucha contra el cambio

climático debe partir de ellas. ¿Por dónde empezar? Probablemente por los edificios, porque es donde pasamos la mayor parte de nuestras vidas. “Habría que reinventar el edificio: hacerlo más inteligente, más integrado en el *workflow* de la ciudad. Mediante el software somos capaces de anticipar cuándo vamos a tener un atasco o conocer los niveles de contaminación. Pero hay que poner en común el software, el hardware y el conocimiento para mejorar la vida de los ciudadanos. El regidor que sea capaz de conectar de forma integrada la tecnología y la ciudadanía, acertará”, añadió.

Otro ámbito en el que invertimos la mayor parte de nuestro tiempo es en el transporte. “A través de la logística inteligente, los sistemas deberán aprender a cambiar rutas y frecuencias en función de las circunstancias”.

Rosa García concluyó su discurso destacando la necesidad de una gran coalición entre alcaldes y ciudadanos para alcanzar soluciones y facilitar acuerdos entre el sector público y privado. “Así será como conseguiremos ciudades más vivibles y bonitas, pero también más eficientes y menos contaminantes”.



RTVE, que también celebraba en 2016 su 60 aniversario, estuvo presente en el 4 Congreso en calidad de Patrocinador Institucional, además de colaborar a lo largo de todo el año en la difusión de las distintas actividades organizadas por APD a través de los diferentes canales de TVE, las emisoras de RNE y rtve.es.



## CONTENIDOS AUDIOVISUALES



Con motivo de la celebración de este 4 Congreso Nacional de Directivos, un nutrido grupo de participantes reflexionaron ante las cámaras de APD sobre los grandes movimientos y tendencias que ya están cambiando el mundo y nuestro país, poniendo el acento en los sectores en los que respectivamente desarrollan su actividad profesional. Opiniones, todas ellas, disponibles en [www.congresos.apd.es](http://www.congresos.apd.es).

José Bogas • Pedro Tomey • Juan Pedro Moreno • Ignacio Pi • Antonio Garrigues • Carina Cabezas • Carlota Mateos • Pedro Mateache • Enrique Lores • Norberto Mateos • Josep Piqué • Angel Sáenz • Jaime Carvajal • Luis Maroto • Antonio Huertas • Stéphane de Creisquer • Javier Gomá • Rafael Yuste • José María Segura...

# Liderar el cambio tecnológico

—La transformación que hemos visto en la última década ha sido impresionante. Y, sin embargo, lo que está por venir es aún mayor. Según el informe Global CEO Outlook de KPMG, en los próximos tres años vamos a ver una transformación mayor que en el último medio siglo. Muchos cambios ya están aquí: Data & Analytics, Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial... son conceptos que hasta

hace poco sonaban a ciencia ficción. Hoy son una realidad disponible para ciudadanos y empresas que, con un uso responsable, permitirían mejorar la productividad e impulsar el crecimiento global.

La tecnología se ha hecho omnipresente. Nos rodea y nos brinda enormes oportunidades para el desarrollo, aunque a veces produzca cierto vértigo asistiendo a estos cambios vertiginosos y

concebir ese universo paralelo de datos que se está creando.

Pero los datos, por sí solos, no dicen nada. Hay que saber analizarlos y gestionarlos para poder sacar el petróleo que llevan dentro. Esos insights que permitirán comprender la compleja realidad y tomar las decisiones adecuadas.

Datos que, por supuesto, hay que cuidar para preservar la seguridad de los mismos frente al auge de la ciberdelincuencia. La realidad muestra que las compañías aún no están lo suficientemente preparadas para contrarrestar esta amenaza. Cada

## 07

### Big Data, el viaje acaba de empezar

Daniel Carreño comenzó su intervención poniendo de relieve algunos datos sobre Big Data:

- El 90% de los datos disponibles se han generado en los últimos 2 años.
- Ahora mismo hay más dispositivos conectados que seres humanos.
- Apenas usamos el 2% de los datos disponibles.

El dato es información, y tener información siempre ha sido una gran ventaja competitiva puesto que nos permite predecir comportamientos al poder observar patrones repetitivos.

Todo lo que esto tiene de oportunidad, lo tiene también de amenaza para quien trate de ignorarlo. El Big Data permite aumentar la pro-



DANIEL CARREÑO  
CEO para España y Portugal  
de General Electric

ductividad primero de una forma evolutiva, incremental, para mejorar el rendimiento, y además para prevenir situaciones indeseables. En ese punto, “la interacción entre Big Data e Inteligencia Artificial (máquinas que aprenden) va a ser muy interesante”.



**Hilario Albarracín**  
Presidente de KPMG en España

poco tiempo, alguna multinacional es noticia por haber recibido ciberataques masivos que han inhabilitado sus webs o han dejado al descubierto datos de sus clientes. Con el Internet de las Cosas, que para 2020 supondrá unos 20.000 millones de objetos conectados, los riesgos para la seguridad serán aún mayores.

Por ello, tan importante es invertir en nuevas tecnologías para ganar eficiencia como para contrarrestar el creciente número de ataques que reciben las empresas.

El avance de la tecnología debe ir acompañado de una actualización de normas que se han

quedado viejas, y de una regulación inteligente que garantice la protección de la privacidad sin frenar el desarrollo tecnológico y la innovación.

Las sociedades avanzadas son las que consiguen ese equilibrio y, en este sentido, es imprescindible que en España se apueste decididamente por la innovación y se profundice en la agenda digital.

Ante esta ola transformadora que trae consigo la tecnología lo único que garantiza el éxito en las organizaciones es abrazar el cambio y liderarlo. En KPMG estamos convencidos de ello.

Sin embargo, y pese a la capacidad de almacenar y procesar datos para prevenir situaciones indeseables, lo cierto es que, según Carreño, tendremos un entorno cada vez más inestable y lleno de imprevistos. “El uso de Big Data alcanzará a todos los sectores y a compañías de todos los tamaños, y esto lo decimos desde una compañía centenaria como es General Electric”, añadió. “El cambio es posible. Cambiar no garantiza el éxito, pero no cambiar sí garantiza el fracaso”.

**La tecnología está pasando de ser un coste fijo a ser uno variable al pagar por su uso y no por la propiedad**

## 08

### Ciberseguridad, reaccionando ante la nueva amenaza

“Si lo que más valor tiene y va a tener son los datos, hay que protegerlos más que nunca. Suponen enormes riesgos: de hecho, más de 100 millones de datos médicos fueron robados en 2015. Los sectores más afectados por la seguridad son la sanidad, los bancos y la industria (por el espionaje industrial)”. Así lo afirmó Marta Martínez, quien añadió que de media tardamos 201 días en detectar un ataque contra la seguridad de nuestras empresas, y los costes son de unos 2 billones anuales, sin contar con los riesgos reputacionales que conlleva el robo de información.

“Cuando hablamos de ataques nos referimos a grupos criminales orga-



MARTA MARTÍNEZ  
 Presidenta en España,  
 Portugal, Grecia  
 e Israel de IBM

nizados que conocen perfectamente lo que se ha llamado *deep web*, que es donde se encuentra el 80% de la información”.

Para la presidenta de IBM, nos falta un modelo de gestión de la seguridad que debe plantearse desde una visión no solo tecnológica, sino integrada:

- Control del perímetro de la compañía, cosa que ya es imposible porque accedes con móviles a la empresa.
- Analítica para saber qué está pasando mediante el estudio de los cambios en los patrones de gestión de datos y gestión de incidencias.

Estos dos aspectos no están ahora integrados. “Tendríamos que crear una especie de sistema inmunitario que detectara anomalías y permitiera a las compañías trabajar juntas, uniendo su conocimiento para defenderse conjuntamente de los ataques. Además, estamos trabajando en tecnologías cognitivas: ahora solo vemos el 8% de la información que tenemos sobre ataques, y el objetivo es diseñar tecnologías que razonen, generen hipótesis y tomen decisiones”, concluyó.

09

## Internet de las Cosas, ¿el despertar de las máquinas?

Norberto Mateos ofreció algunas claves acerca del Internet de las Cosas:

- Lo virtual y lo real se superponen como nunca antes en la historia, y la avalancha global de datos genera una enorme competencia por su aprovechamiento.

- Un tercio de las mayores empresas de todos los sectores desaparecerán porque las nuevas conectan mejor con las tecnologías. Las que se adaptan vienen ganando un 9% más.

- Los países buscan liderar aspectos tecnológicos para producir y no consumir tecnología importada. Ahí el Internet de las Cosas será clave en el abaratamiento del proceso de datos.



NORBERTO MATEOS  
 Director regional  
 para el sur de Europa  
 de Intel Corporation

- La educación deberá ir no solo hacia campos tecnológicos, sino hacia una cultura del emprendimiento que mejore la empleabilidad en un entorno distinto e inestable.

- Las medidas encaminadas a la eficiencia generarán empleo, y tendrán un impacto directo en las empresas y en las personas.

**10**

## Impresoras 3D, ¿una en cada casa?

ENRIQUE LORES  
Presidente de Imagen, Impresión  
y Soluciones de HP Inc

Justo hace un año que la división dedicada a Impresión 3D se segregó de la matriz de HP, lo cual ya es indicativo de una tendencia. Hasta el siglo XIX, las máquinas y su evolución marcaban el progreso, pero el siglo XX vino marcado por la transformación vía sistemas de información. No por las máquinas ni por lo digital, sino por la combinación del mundo físico con el mundo digital o virtual. Están separados aún, pero convergerán y lo harán en la posibilidad de fabricar cosas de forma digital. El siguiente paso será lo que Enrique Lores llamó el “Internet de las piezas”, más allá del Internet de las cosas (IoT): “los aviones podrán avisar de la fatiga de sus piezas y materiales, y esto lo están haciendo ya las impresoras 3D, que fabrican piezas para sí mismas”. En este proceso el rol de España no es menor, ya que en la sede de HP en Barcelona hay empleados 500 ingenieros españoles y se generan unas 10 patentes al año. A su juicio, en el futuro no podremos discernir cuándo estaremos



operando en el mundo digital y cuándo en el mundo físico. En ese sentido, el juego Pokemon ha sido un indicio de cómo va a cambiar todo en esa confluencia de lo físico y lo virtual. “La realidad no es más que la capacidad que tienen nuestros sentidos para engañarnos”, citó. La fabricación digital permitirá que cualquier producto pueda ser diseñado para una persona en concreto, evitando así la necesidad de almacenar. Además, la producción podrá volver a países desarrollados porque los costes de logística serán mayores que los de producción, lo que hará interesante fabricar cerca del consumidor final. Tendrán que cambiar los sistemas de fabricación, almacenaje y manejo de mercancías. Y también supondrá un cambio en la comunicación entre sistemas, y en la seguridad y mecanismos de control.

La fabricación digital permitirá que cualquier producto pueda ser diseñado para una persona en concreto, evitando así la necesidad de almacenar

11

## Realidad virtual: mucho más allá del entretenimiento

Para hablar de realidad virtual, Sáenz de Tezanos introdujo primero algunos conceptos sobre Inteligencia Artificial (IA) que, en su opinión “no sustituirá, sino que completará y complementará a la humana ya que, por ejemplo, en 10 años el 90% de los vehículos tendrán dispositivos de IA”. Habrá progresivamente un avance hacia una realidad mixta: la convergencia entre la que nos dan nuestros sentidos y lo que es creado por ordenador. “Nuestra fuerza será mezclarlo todo con hologra-



ÁNGEL SÁENZ DE TEZANOS  
Director de la División de Plataforma, Desarrollo e Innovación de Microsoft Ibérica

mas, figuras reales hechas con luz, carentes de masa”. En ese sentido, presentó la posibilidad ya real de utilizar un navegador holográfico que nos permite cambiar la forma de interactuar con los ordenadores (las Hololens de Microsoft).

12

## Robótica e inteligencia artificial: los límites de la conciencia

En una ponencia salpicada de provocativas predicciones y un estilo puramente americano de exposición (espectáculo y humor), Cordeiro anunció que su equipo estaba terminando un estudio sobre el impacto futuro de la IA en el trabajo, y adelantó algunas de sus conclusiones:

Hasta el siglo XVIII la condición humana era el hombre, la miseria y la muerte prematura. En el siglo XXI, la humanidad supera esa situación y el número de habitantes podría llegar a crecer un 1.000 o un 2.000%.



JOSÉ LUIS CORDEIRO  
MBA, PHD, Profesor Fundador de Singularity University, NASA Research Park, Silicon Valley, California, USA

“Seremos inmortales”, anunció. “No habrá parapléjicos en 5 años y veremos la muerte de la muerte”. La medicina del futuro será preventiva, no curativa, y seremos la última generación humana que no

ha sido diseñada para evitar enfermedades. “Hoy se puede secuenciar el genoma humano en una semana por unos 1.000\$, y la ciencia sigue avanzando en acelerar todo esto para hacerlo más rápido y barato”. Avanzó además que la singularidad tecnológica (momento en el que la IA alcanza a la inteligencia humana igualándose con ella), llegará en algún momento entre los años 2029 y 2045. En ese instante, “será el fin de la edad humana a menos que nos

unamos a la IA para trabajar juntos”. El objetivo debe ser mejorar la complejidad humana. “Tenemos IA que aprende sola y no necesita ser programada: aprende copiando”. Cordeiro concluyó que “en un futuro no muy lejano, será posible la comunicación cerebro a cerebro sin mediación lingüística, y también dotar a los robots con sentimientos. De hecho, en Corea del Sur ya están legislando para dotarles de derechos humanos”.

13

## Mesa Redonda: “La transformación digital: una cuestión de supervivencia”

Con Pedro Mateache como moderador, Luis Maroto, Fernando Carro y Stéphane de Creisquer centraron su conversación en torno a cinco temas relevantes:

- Supervivencia.
- Sistemas de negocio.
- Áreas más afectadas por la transformación y el liderazgo que deben ejercer.
- Impacto en la plantilla.
- Impacto en resultados.

1. Al hablar sobre supervivencia, Fernando Carro incidió en la importancia de estar preparados para el cambio, e indicó que “lo digital es indispensable aunque con peculiaridades en cada sector”. Hay que ver cómo llevarla a cabo, pensar radicalmente para actuar moderadamente. Al final, en el equilibrio entre extremos está la verdad, y encontrar ese equilibrio es un reto en sí mismo, también en la transformación digital. “Equilibrio entre seguir ordeñando la

vaca del negocio tradicional con un nuevo modelo de negocio que dará dinero en el futuro. Vender lo que no nos interesa en el futuro, comprar negocios ya transformados y plenamente digitales, y enviar a los directivos allí donde sucede la innovación, son los tres ejes donde Bertelsmann está invirtiendo”. Para Luis Maroto, las empresas no son ajenas al cambio que se está produciendo en la sociedad. “Tenemos que entender qué hacen nuestros clientes (usando la tecnología para llegar hasta allí) y estar permanentemente conectados con ellos”. Creisquer destacó la importancia de la gestión digital y de la conectividad con los clientes en tiempo real, y también en la sostenibilidad ambiental, y anunció un proyecto para digitalizar la ciudad en 2030.

2. En cuanto a los sistemas de negocio, Maroto subrayó que toda la cadena de valor y todas las industrias, especialmente en el sector



**PEDRO MATEACHE**  
 Presidente en  
 España y Portugal  
 de AT Kearney

**LUIS MAROTO**  
 CEO de Amadeus

**FERNANDO CARRO**  
 CEO mundial de  
 Arvato Bertelsmann

**STÉPHANE DE CREISQUER**  
 CEO de Volvo Group España

de viajes, están viéndose afectadas por la digitalización y por el acceso a Internet, y ahora especialmente los servicios como Airbnb y de economía colaborativa están teniendo un enorme impacto en el negocio. Nuevos competidores más difíciles de afrontar.

Creisquer destacó los ensayos de conducción autónoma no solo en turismos sino en vehículos industriales, y quiso resaltar la importante discusión que está suponiendo la economía colaborativa en los modelos de negocio tradicionales. En Volvo están haciendo pruebas con stakeholders, por ejemplo, para descongestionar el tráfico mediante sistemas wifi entre vehículos con el fin de tener más eficiencia en la gestión del transporte y evitar accidentes. Por último, Fernando Carro se refirió al concepto “coopetidor”, competidores que a la vez cooperan.

3. En relación con las áreas más afectadas y el tipo de liderazgo que deben ejercer, Creisquer subrayó que retener al cliente pasa por tener herramientas informáticas muy competitivas que nos ayuden a entender lo que motiva que esté contento.

“Eso va a ser clave en las cuentas de resultados, y no va a ser como hemos conocido hasta ahora: menos de venta y mucho más de renting, leasing, y precio que va a pagar el cliente por el *outfit* que va a recibir de nuestras compañías. Michelin ya está cobrando no por la propiedad del neumático, sino por el uso. Igual que Rolls cobra ya en aviación el uso de los motores, no la compra”. Así, toda la compañía deberá alinearse con el cliente porque este puede irse sin que nos demos cuenta.

Fernando Carro cree que es muy difícil que el director comercial lo sepa todo, por lo que necesitará muchos

Hay cierta intranquilidad hacia lo digital, como si las personas fueran menos importantes cada día, pero en realidad se trata de crear mejoras, crear riqueza y crear empleo. La transformación digital es buena, necesaria y hay que estar atentos

“sensores”. Para Maroto, la evolución viene forzada por la demanda de los clientes, ya no vale reaccionar a dos o tres años vista. Las arquitecturas tecnológicas son más flexibles y esa evolución nos permite adaptarnos con más rapidez al cliente.

4. En cuanto al impacto en la plantilla, Fernando Carro piensa que nadie vive en una burbuja y que los empleados ven hacia dónde van los cambios por la propia forma de consumir que tienen. Hay que involucrar a la plantilla para que pierda el miedo al cambio digital. Lo realmente diferente es la velocidad a la que se están dando esos cambios. Lo fundamental es comunicar.

Tanto él como Creisquer insistieron en que dentro de 10 o 15 años serán más empleados, quizá no los mismos, pero sí más. En este sentido, Creisquer subrayó el miedo al cambio, el miedo a perder el trabajo porque lo hagan robots, etc. “Es normal que haya preocupación. Hay que identificar embajadores del cambio dentro de las compañías y apoyarlos, darles protagonismo para que contaminen positivamente al resto del equipo con el fin de que ese entusiasmo se extienda”, comentó. Maroto puso el acento en el talento. Insistió en la importancia de retenerlo y en que sea el propio empleado el que se automotive para aprender si ve que la compañía se mueve en ese sentido. “La formación es clave porque ahora hay miles de puestos de trabajo sin cubrir por falta de gente preparada para ellos”.

5. El último tema a tratar fue el del impacto en los resultados: en la transformación digital habrá perdedores y ganadores, pero parece complicado convencer a los inversores en pensar a largo plazo, en invertir en investigación y en educación.

Es un tema estratégico porque las formas de consumir cambian.

Las empresas cotizadas que dan resultados cada tres meses están muy condicionadas por ese corto plazo. Y en cuanto a las empresas no tecnológicas, ante esta transformación, tendrán que asumir más riesgos porque les supone inversión y tiempo. Hay que invertir primero, y luego alcanzar al cliente y obtener ingresos. Antes era al revés.

A modo de conclusión, Pedro Mateache comentó que hay cierta intranquilidad hacia lo digital, como si las personas fueran menos importantes cada día, pero quiso dejar claro que es al revés: “se trata de crear mejoras para las personas, crear riqueza y crear empleo. La transformación digital es buena, necesaria y hay que estar atentos”.

### 3 CONSEJOS PARA LAS EMPRESAS

#### Luis Maroto:

“Entender cómo ir al cliente con tecnología. Encontrar talento y contratarlo. Invertir sin perder de vista el objetivo”.

#### Fernando Carro:

“Tener claro dónde (des)invertir. Apoyar la innovación. Formar e involucrar a los empleados a todos los niveles para esa transformación”.

#### Stephane de Creisquer:

“Renovación. Transparencia, diálogo abierto con los trabajadores, atrevimiento con datos encima de la mesa pero probar, lanzarse”.

# Cercanía y transparencia: claves en las nuevas relaciones empresariales

—La velocidad del cambio es un hecho tan innegable como la trascendencia del mismo. El mundo ya no es el mismo que hace 10 años, ni dentro de una década seremos iguales que hoy. El mercado cambia, las estrategias de negocio, y con ellas los modelos de crecimiento, han de adaptarse a la nueva realidad y anticipar un futuro donde el cambio será la tónica. En este esce-

nario es crucial preguntarnos cómo adaptarnos a los nuevos entornos y anticiparnos a las necesidades que surjan.

Circunstancias que pasan, por ejemplo, por la transformación tecnológica que afecta a todos los ámbitos profesionales y personal. Hoy en día, y las generaciones venideras aún más, vivimos en una integración casi absoluta con la tecnología. Des-

de el punto de vista corporativo, no podemos ni debemos mirar a otro lado y debemos adaptarnos al imparable cambio de estilos de trabajo, de vida e incluso de relación con los clientes. El presente ya nos lo exige.

Ante esta tendencia, las compañías ya están haciendo los deberes y han sabido responder a este nuevo entorno donde la forma de relacionarnos con los

14

## La transformación del Sector Financiero

Tras recordar que fue en el Congreso de Directivos de Valencia donde hizo su primera intervención como presidente de Bankia, Goirigolzarri afirmó que cuatro años después el banco ha cumplido con dos años de adelanto su plan de reestructuración, “avances que no han sido fáciles y se han hecho con gran sacrificio de los accionistas en términos de provisiones, y con una reducción de 14.000 oficinas y más de 80.000 empleos”. Aun así, la ratio empleado por número de habitantes sigue siendo la más alta de la banca española, aunque anunció, no obstante, próximos ajustes “porque el futuro no va a ser sencillo”. En este sentido, planteó dos retos:



JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI  
Presidente de Bankia

- Su reputación: escuchar a la sociedad, ver que está muy decepcionada y que echa la culpa a los banqueros debe hacer que el comportamiento de estos responda a valores claros. Ningún objetivo puede suponer la transgresión de estos valores y principios. Es necesario hacer ver a la sociedad



**Fernando Ruiz**  
Presidente de Deloitte España

grupos de interés ha cambiado drásticamente. La irrupción de las nuevas tecnologías ha propiciado que las relaciones con clientes, empleados, reguladores y con la sociedad en general, sean mucho más transparentes y cercanas. Estos cambios han hecho que volvamos a situar a las personas en el centro del negocio fortaleciendo unas relaciones más directas y fluidas.

Debemos avanzar con paso firme y decidido, por supuesto, siendo en todo momento conscientes de que este nuevo ecosistema trae consigo retos que debemos prever, en cuanto a que

la información está al alcance de todos, es más fácil acceder a ella y debemos protegerla. En este campo, nuestro tejido empresarial también está siendo pionero, siendo uno de los países con una de las industrias en cibertecnología más avanzadas.

Es un hecho: la relación de la empresa con sus stakeholders ha cambiado gracias a las nuevas tecnologías. Ahora la pregunta ya no es si estamos preparados o no, porque lo estamos y ya lo hemos visto. Ahora el reto es que sigamos demostrándolo.

que un sistema financiero saneado es lo mejor para sí misma y para luchar contra el desempleo. “Mantener la sospecha sobre los bancos es malo para el conjunto de la sociedad”, añadió.

- Su rentabilidad: es fundamental para la sostenibilidad y debe ser capaz de financiar el crecimiento económico. Los bancos deben ganar dinero o serán una rémora para la economía. Ahora mismo la situación es insostenible porque la rentabilidad está por debajo de los costes de capital.

**Un banco debe ser rentable y transparente, y prestar un servicio a sus clientes, que es lo único que justifica su existencia**

A su parecer, la tecnología está cambiando las costumbres de los clientes, y todo ello se vive como una gran amenaza que puede devorar a los bancos actuales. “Yo lo veo como una palanca para desarrollar un modelo más eficiente”, afirmó. La relación de la banca con sus clientes ya es multicanal: más del 90% de las operaciones se producen en cajeros o en internet, y el 45% de los créditos también se dan de este modo. “Las entidades vencedoras de este cambio serán las que, además, acomoden la red presencial para que se integre en esa multicanalidad”.

Trabajar con prueba y error sin dogmatismos será una pauta para el futuro, sin olvidar que la satisfacción del cliente mejora con un interlocutor concreto, sea en el canal que sea: “Las personas seguirán siendo la clave”, dijo. Pero también agradeció la proactividad, lo que nos obliga a invertir en el conocimiento del cliente.

15

## El poder de los accionistas y el Buen Gobierno Corporativo

Sobre este tema versó la interesante exposición de Jaime Carvajal. Escándalos como los de Maxwell (Daily Mirror) o Enron a principios de los años 90, pusieron de manifiesto la necesidad de un gobierno corporativo más transparente y exigente ante el fracaso total de los Consejos de Administración en el control de las corporaciones y en asegurar la veracidad de los datos que estas daban a las autoridades y los accionistas. Esa exigencia creciente de los accionistas institucionales unido al riesgo reputacional que pone en juego especialmente a las compañías cotizadas, ha determinado la actual tendencia: los stakeholders son el objetivo de los códigos de Buen Gobierno y de responsabilidad de los Consejos de Administración.

Aunque existe legislación, y esta es cada vez más exigente, apoyarse demasiado en ella supone un elevado riesgo de injerencia de lo público en lo privado. Pero países emergentes como Brasil han logrado pasar de ser un mercado poco viable a ser atractivo y reconocido gracias a esa legislación. En España tenemos una de las normativas al respecto más avanzadas de Europa. Así, los objetivos del nuevo gobierno corporativo son:

- Optimizar resultados, estrategia y creación de valor a medio/largo plazo.
- Evitar abusos y garantizar derechos.

Resaltó la necesidad de códigos éticos que incluyan los 7 puntos que constituyen hoy 7 tendencias en gobierno corporativo:



JAIME CARVAJAL  
URQUIJO  
Senior Advisor de  
Morgan Stanley

1. Consejeros independientes en los Consejos de Administración. Personas con experiencia, con carácter e íntegros. Su misión es cuestionar y vigilar.
2. Equilibrio de fuerzas en el consejo: demasiado poder para una persona suele ser un signo negativo.
3. Mejora de la dinámica de las juntas generales; poner a disposición de la sociedad y de los accionistas más y mejor información.
4. Responsabilidad de los consejeros a nivel civil, tributario, concursal e incluso penal, lo que convierte la posición de consejero en una posición de alto riesgo.
5. Mejora del funcionamiento del consejo a través de comisiones especializadas que aunque no deciden, sí asesoran y tienen funciones de auditoría y supervisión de los nombramientos.
6. Diversidad de género: talento femenino en los consejos por méritos, no por cuota. Las mujeres que están en los consejos (hoy un 16%, para 2020 se debe alcanzar un 30%) opinan que las cuotas no les benefician.
7. Incorporación de las compañías no cotizadas al Buen Gobierno. Si estas prácticas son buenas para las cotizadas, ¿por qué no van a ayudar a otras?

16

## El futuro del trabajo y el trabajo del futuro

Para Enrique Sánchez, España parte en una posición no muy ventajosa de la parrilla de salida en empleo: 20% de paro, 30% de temporalidad, 40% de paro en menores de 25 años y 50% de desempleados en paro más de 2 años. Es paradójico que siga habiendo necesidades de las empresas teniendo en cuenta lo que el mercado de trabajo ofrece. La formación en la UE se ajusta casi totalmente a las necesidades del mercado de trabajo, pero en España el gap es enorme. “Sobreproducimos trabajadores con muy poca cualificación y subproducimos todo el rango de profesiones y técnicos intermedios, cuando el 45% de la demanda está en ese nivel; y aunque tenemos más universitarios que la media europea, es tanta la lejanía del sistema educativo con el tejido empresarial que más del 50% de los estudiantes realizan carreras que no están alineadas con lo que demandan las empresas”. Por otro lado, el nivel de abandono en la FP es enorme cuando es

Trabajo en equipo, inteligencia emocional, creatividad, liderazgo positivo, resiliencia, comunicación y marca personal serán elementos clave en las organizaciones en el futuro

lo que más demanda el mercado laboral. Y la reforma del sistema educativo pasa por algo más que cambiarle el nombre cada pocos años: “tenemos que movernos del subsidio a políticas activas y efectivas de empleo”.

Con respecto a la tecnología, Sánchez afirmó que solo el 3% de la población activa estará dedicada específicamente a actividades de desarrollo de la misma; el resto serán usuarios que aprenderán a manejarla. “Se podría decir que la tecnología crea empleo, lo destruye y lo transforma. Crea empleo en oportunidades que las empresas encontramos a través de la mejora de la productividad y la eficiencia. Lo destruye no tanto en actividades poco cualificadas, sino en actividades puramente repetitivas. Y por supuesto que lo transforma, puesto que la sociedad ha ido moviéndose en otra dirección”.

Añadió que es cierto que la tecnología ocupa un papel importante, ya que el 15% de las vacantes están



ENRIQUE SÁNCHEZ  
Presidente de Iberia y  
Latam de Grupo Adecco

en dicho sector. Pero también es cierto que sectores como el turismo, la salud o los oficios, crecen al mismo nivel que las tecnologías. “Es un sector más que ha llegado para quedarse, pero que convive con otros”. Lo que está claro es que las reglas del juego han cambiado: “no se trata de ser más fuertes o más inteligentes. Se trata de adaptarse más rápidamente”, subrayó. Rompiendo algunos tópicos, Sánchez comentó que en Adecco no piensan que con la llegada de las tecnologías y de la Inteligencia Artificial haya habido ni vaya a haber una plena desaparición de trabajos no cualificados ni creativos. “Hay profesiones que no siendo cualifi-

cadas se van a mantener con toda seguridad al abrigo del desarrollo tecnológico”, y la IA, tal y como afirma Roger Magoulas, uno de los gurús en el tema de la previsión de la tecnología, sobre todo en el ámbito de la IA, “solo desarrolla actividades específicas para las que ha sido creada”. En definitiva, las personas seguirán marcando la diferencia. “Trabajo en equipo, inteligencia emocional, creatividad, liderazgo que influya positivamente, resiliencia, comunicación y marca personal serán elementos clave en las organizaciones en el futuro. Esto es lo que tenemos que buscar, desarrollar y reclutar”.

17

## El cliente en el centro de la estrategia

Tras felicitar a APD por no perder el foco y sortear los riesgos que la Asociación ha corrido en estos 60 años, Francisco Román mencionó que precisamente “hace 60 años que arrancó la TV en España, y los que vivimos aquello recordamos que la publicidad se ceñía solo a ese medio. La segmentación era escasa y los cambios, lentos. Hoy el cambio va a una velocidad brutal”. Ante este panorama cambiante, ¿la situación del cliente es la misma? Hoy en día está mucho más informado que antes. Busca en tiempo real y de forma permanente. De hecho, el 80% de las decisiones de compra tienen que ver con búsquedas y conversaciones online. Para Román, “es verdad que la tecnología



FRANCISCO ROMÁN  
Presidente de Vodafone

nos permite tener grandes dosis de información que podemos dirigir hacia el cliente, pero no es tan fácil porque nosotros, como clientes, queremos ser atendidos pero no ser acosados. Hay que encontrar el equilibrio”. Un estudio bastante reciente realizado por Vodafone Institute constataba que en España

solo el 24% de los clientes se sentía cómodo en cuanto a la situación de su información en manos de sus proveedores, “algo inquietante porque quiere decir que se genera una desconfianza que puede ser la mayor amenaza para el desarrollo de la sociedad que necesitamos”. El presidente de Vodafone quiso destacar también la importancia de la combinación entre hiperconectividad y las nuevas tecnologías: “todo está conectado, todo va a estar conectado y, en realidad, esto no es más que un augurio porque no es nada para lo que viene”. Un ejemplo es el 5G, que permitirá una interactividad mucho mayor, o una acción hombre-máquina más inmediata; se usa el acrónimo SMAC para hablar de Social Mobile Analytics Cloud; las Redes Sociales, que cambian por completo la relación con los clientes; la agilidad del Cloud, la tecnología móvil... “Todo esto integrado es lo que dará potencia a la tecnología y permitirá el marketing en tiempo real”.

¿Y qué significa todo esto para las empresas? “Unas posibilidades enormes y grandes expectativas también para los clientes. Las empresas lo vamos a vivir como una oportunidad y como una amenaza al mismo tiempo. Hay que aceptar cómo son las cosas y ver la manera de adaptarse y de gestionar el talento”. Por lo tanto, lo primero es comprender la situación para poder definir estrategias. “Los clientes van

a tener interacciones digitales con nosotros o con otros, y yo puedo intentar enriquecer esa interacción para que su información enriquezca también el conocimiento acerca de lo que le ofrece. Es ahí donde voy a competir: en la experiencia de cliente, en cada punto de contacto con él”.

A modo de resumen, Román quiso poner el acento principalmente en dos puntos. El primero, “poner al cliente en el centro de gravedad de nuestra acción, de nuestra atención. Muchos empleados en la compañía cobran un variable en función de la satisfacción de los clientes. Nosotros queremos obsesionarnos con eso y creemos estar obsesionados con eso”.

El segundo, abordar un proceso de cambio. “La transformación digital es inaplazable e imprescindible, pero no es fácil porque entraña muchas cosas. Entraña cambiar plataformas y metodologías, y el cambio cuesta. Plantea desafíos nuevos como el de la privacidad de la información de nuestros clientes y la necesidad de inspirar confianza. Y plantea el uso de aplicaciones distintas e integración tecnológica, entre otras muchas cosas”.

Concluyó con una reflexión: “Ahora que vivimos en el miedo de ser sustituidos por máquinas, estamos convencidos de que las personas buscan el contacto con otras personas. Y el *quid* de la cuestión está en el talento.

**La transformación digital es inaplazable e imprescindible, pero no es fácil porque entraña cambiar plataformas y metodologías, y el cambio cuesta**

# Las personas, el motor que hace posible el crecimiento

—Las compañías asistimos expectantes a un profundo cambio cultural que está influyendo en la forma de hacer negocios y que está dando la vuelta a la manera en la que las empresas se relacionan con sus clientes y con sus propios profesionales. Esta tendencia disruptiva, insignia de un siglo de grandes cambios como lo es el sXXI, pasa por otorgar a

la persona un papel central y el máximo nivel de importancia.

Los individuos, con sus conocimientos y valores, son ahora el centro del sistema político, económico y social. Son el motor que hace posible el crecimiento de las comunidades y de las empresas, y el activo más importante que las compañías debemos proteger.

Esta nueva concepción del mundo ha dado rienda suelta al talento personal, permitiendo a los individuos desafiar el statu quo y poner en marcha iniciativas sin precedentes como la economía colaborativa, entre muchas otras. Además, ha cambiado los patrones de compra y venta, haciendo fundamental para las empresas predecir el comporta-

18

## La irrupción de la economía colaborativa

Ambos ponentes dialogaron sobre los cambios que han supuesto las distintas formas de economía colaborativa que permite, por un lado, compartir bienes que antes teníamos para nuestro uso (infrautilizados), y por otro, “ser” humanos. La tecnología ha permitido hacer eso posible a gran escala dando acceso a plataformas móviles para compartir coche, casa, etc.

Todo ello, paradójicamente y pese a estar intermediado por la tecnología, ha dado lugar a formas de relación económica donde el factor humano es muy importante. Y de hecho, plataformas como BlaBlaCar o Airbnb suponen no solo reducir costes para viajar u optimizar propiedades, sino también prestar una atención más humana a otras personas. Esto es



CARLOS BARRABÉS  
Presidente de Grupo Barrabés

CARLOTA MATEOS  
Fundadora y CEO de Rusticae

así hasta el punto de que muchos hoteles están utilizando plataformas como Airbnb, porque ahí es donde buscan los clientes que quieren una atención más personalizada y disfrutar de lugares únicos. Se han visto obligados a “estar” cuando en principio esa plataforma era un “enemigo” de su modelo de negocio.



**José Luis Perelli**  
Presidente de EY en España

miento humano y explicar cómo y por qué se toman las decisiones, para poder ofrecer un trato personalizado, cercano e integral. Asimismo, la tendencia de situar a la persona en el centro ha modificado las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos, haciendo que los profesionales demanden cada vez más la “humanización” de los planes de evaluación, de los procesos de selección y de los sistemas de remuneración.

Esta situación plantea para las empresas a la vez un reto y una oportunidad: el desafío de

competir por atraer y retener a los mejores profesionales, y la oportunidad de hacer de estos el vehículo hacia la satisfacción de nuestros clientes.

Desde el mundo empresarial debemos anticiparnos y ser parte activa de esta tendencia, aportando todos los medios a nuestro alcance, contribuyendo a potenciar el talento y fomentando el liderazgo personal. En EY somos conscientes de esta nueva realidad y ya estamos trabajando para, como reza nuestro lema, construir un mundo que funcione mejor.

En muy pocos años será residual el número de personas que nunca haya utilizado recursos de economía colaborativa. Y en esta nueva economía habrá, auguran, empresas que ganen y que pierdan, pero lo que parece una certeza es que los usuarios saldrán ganando. Las empresas, hoteles sobre todo, deberían adaptarse y competir/compartir en un mercado que va a crecer, porque estas plataformas dan la oportunidad a mucha gente de empoderarse. Además, el conocimiento va a estar accesible en todo momento, y lo importante va a ser gestionar la relación con el cliente. Esto es un importante cambio cultural que ya se ha dado, y que supone el fin del monopolio de la información.

Tanto Carlos Barrabés como Carlota Mateos, pusieron de manifiesto que estas nuevas formas de economía colaborativa supondrán la desaparición de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como tal, porque las empresas deberán reorganizarse y reorientarse para que ese “valor compartido” que generan en sus áreas de influencia pase a constituir el *core* de la compañía, de forma que vamos a tener que construir marcas absolutamente apoyadas en valores. “Las relaciones duraderas con los clientes, cada vez más informados y menos fieles, se van a tener que basar en valores y amor. Aquellas empresas sin propósito y que no sepan transmitirlos, perderán la batalla”.

**Los valores de la economía colaborativa se resumen en un “back to the basics”, a lo más personal y humano, a la atención personalizada**

19

## El siglo del cerebro

“Las enfermedades neurológicas son imposibles de curar por la extrema complejidad del cerebro. La mayor parte de ellas están localizadas en la corteza cerebral, la parte más grande y el centro de todas las actividades mentales y cognitivas. Ahí radica la personalidad, la memoria, la percepción, el diseño del comportamiento motor, etc. Ahí, en esos dos milímetros de grosor alrededor del cerebro, bajo el cráneo. Ramón y Cajal pasó gran parte de su vida intentando descifrar esa “selva impenetrable” en la que reconoció haberse perdido. Cada uno de nosotros tenemos una red bajo el cráneo más grande y con más conexiones que todo Internet. Y llevamos cien años intentando desentrañar esa trama. Pero los neurobiólogos pensamos ahora que no es un problema de complejidad sino de escala. Hasta ahora habíamos registrado la actividad neurona a neurona, mediante electrodos, basándonos en la hipótesis de que la unidad de función es la neurona y su actividad (doctrina funcional). Pero creemos que esto puede estar equivocado porque el cerebro está formado por muchas conexiones de manera que, probablemente, la actividad de una neurona aislada sea irrelevante. Es como si miráramos los píxeles aislados de una película en una pantalla en lugar de ver la película. Serían las interacciones las que generan los estados funcionales que pueden dar lugar a la actividad mental.



RAFAEL YUSTE  
Asesor de Brain Activity  
Map Project

La tecnología aún no permite ver esas interacciones, pero propusimos un estudio a gran escala a 10 o 15 años para crear esas tecnologías que permitan ver la actividad en conjunto de las neuronas y sus interacciones. Un gran desafío de la ciencia del siglo XXI que tiene ya a más de 200 laboratorios trabajando en ello, con 300 M\$ con apoyo del Congreso de EEUU y la Casa Blanca, y con cargo a los presupuestos generales de EEUU. Obama convenció al Congreso con un argumento económico: el beneficio en el proyecto Genoma Humano dio un beneficio de 117 dólares por cada dólar invertido. En este caso podría ser más aún. La idea es que las empresas privadas se incorporen al proyecto: Google y Microsoft empiezan ya a trabajar en ello. Incluso en sistemas nerviosos muy primitivos como el de una hidra, somos incapaces de entender la relación entre la actividad de las neuronas y las reacciones del organismo, pero hay evidencia de que las neuronas funcionan juntas, y tarde o temprano se podrá descifrar el código en el que se comunican. Todo esto influirá en nuestra vida.

No solo en los enfermos, en la de todos nosotros. Estamos entrando en un nuevo capítulo en la historia de la Humanidad, y economías más pequeñas que la nuestra están trabajando en ella. No hay razón por la que España no deba estar en esta investigación trascendental.

Y además, conllevará una exigencia ética, ya que estas técnicas pueden cambiar el concepto de lo que es una persona, redefinir lo que es una persona. Es muy importante que tengamos un código de conducta que

nos guíe a la hora de desarrollar estos métodos y aplicarlos de forma sensata en beneficio de la Humanidad.

En palabras del profesor investigador Sidney Brenner: “El progreso de la ciencia depende de nuevas técnicas, nuevos descubrimientos y nuevas ideas, posiblemente en este orden”. “Nosotros no somos mejores científicos que los de antes: simplemente tenemos mejores técnicas, y los que tiran del carro de la ciencia son los que desarrollan las tecnologías”.

20

## Transformaciones de la moral. El ideal de la ejemplaridad

Comenzó Gomá con una recomendación: “Vive de forma que tu muerte sea desesperadamente injusta”. Ante la dificultad de ello, planteó que en un momento en el que necesitamos referentes morales es preciso tener ideales, entendiendo por ideal:

- Una propuesta de perfección.
- Algo que no es descriptivo sino prescriptivo.
- Que es iluminador de nuestra experiencia individual.

Históricamente, el último ideal que ha cumplido con esas funciones ha sido la modernidad, “la conciencia de una subjetividad de dignidad infinita en la que los límites aparecen como oprobiosos y de la que surge la libertad individual como máximo ideal”. Ese modelo está mostrando actualmente claros signos de



JAVIER GOMÁ  
Filósofo y Director  
de la Fundación  
Juan March

agotamiento: “el individualismo se agota, ya no es transformador”. Ante ello, básicamente se pueden adoptar dos posiciones: la reaccionaria, que vendría a decir “mirad a dónde nos ha llevado tanta libertad, volvamos a lo autoritario”; o la resignación, que es más preocupante porque renuncia al ideal y supone una involución, y daría explicación a la vulgaridad triunfante que a veces podemos percibir en multitud de aspectos.

En este sentido, Gomá propuso varios cambios para un nuevo ideal que sustituya al agotado:

1. Límites a la libertad: no alienan ni empobrecen. Enriquecen y facilitan la vida, como la facilitan las señales de tráfico o las normas del lenguaje.

2. Revisar el concepto de “vida privada”: que nunca se pierda el concepto jurídico de vida privada, pero que en lo moral, deje de ser la coartada para la vulgaridad soez y la insolidaridad. Todo cuanto hacemos tiene efecto fuera de nuestro ámbito privado. Tenemos que ser responsables con nuestro ejemplo porque, hagas lo que hagas, no es indiferente para ti, ni para otros ni para la sociedad en su conjunto. Pasemos de ser libres a “ser libres juntos”. De la liberación a la emancipación.

3. El ciudadano ilustrado: una democracia presupone una ciudadanía mayor de edad, el ciudadano es el verdadero contrapoder. Es el que elige, por ejemplo, lo que compra y dónde. Están bien las leyes o los medios de comunicación como contrapoder, pero en realidad el verdadero contrapoder es el ciudadano. Un ciudadano ilustrado es consciente de su dignidad, es lo que estorba o desmorona la rentabilidad o la razón de estado. Y ese ciudadano debe educar el corazón, ser virtuoso.

4. Ejemplaridad: hay tres elementos que son puramente españoles y puramente cervantinos: el idealismo, el humor y la cortesía. Y estos tres elementos, son fundamentales en esa ejemplaridad.

## Mesa Redonda: “El lugar de España en el futuro”

Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture en España, Portugal e Israel, fue el encargado de abrir la mesa destacando que “España es el vigésimo primer país en el índice de innovación, y algo habrá que hacer al respecto”. La educación va a ser fundamental, pero también en aquellos aspectos en los que España es líder: turismo, moda, energías renovables, construcción... Estas áreas serán cabeza de puente de una transformación que debe ser más profunda.

Para José Luis Feito, la frontera entre la industria y los servicios es cada vez más difusa. “España es una potencia mundial en servicios de ingeniería y en informática, y tiene también un enorme potencial en su idioma. El país debe concentrarse en

las cosas que impulsan el crecimiento económico”, y para que llegue a todos ese crecimiento, Feito abogó por flexibilizar el mercado laboral. Javier Santiso, por su parte, mostró los grandes paralelismos entre la economía española y la de Corea del Sur donde, sin embargo, el gran salto es la educación, cuestión en la que aquí se ha invertido mucho menos que allí. “Aquí estamos sufriendo un descenso de un 30-40% de las matriculaciones en carreras matemáticas que van a ser las que más demanda de licenciados tengan en un futuro”. Santiso aseguró que tenemos un gran activo en talento, con y sin experiencia, por toda la geografía española, y sin embargo no estamos aprovechándolo lo suficiente.



JAVIER SANTISO  
Young Global Leader  
World Economic Forum  
(DAVOS)



CARMEN IGLESIAS  
Directora de la  
Real Academia de  
la Historia



JOSÉ LUIS FEITO  
Presidente del  
Instituto de Estudios  
Económicos



JOSÉ MARÍA BENEYTO  
Catedrático de Derecho  
Internacional Público y  
Relaciones Internacionales  
de la Universidad CEU  
San Pablo

José María Beneyto apuntó que la crisis financiera llevó a una crisis fiscal que se reflejó enseguida en la crisis política, anti-establishment y en los movimientos populistas de todo signo. “Los anteriores ejemplos de esto históricamente no acabaron bien”, indicó recordando las dos Guerras Mundiales del siglo XX. “Hay indicadores que van hacia políticas proteccionistas que son precisamente las que precedieron a esos conflictos”. Subrayó también la presencia de “ruido imponderado” y de la emergencia de una ira contra las élites, contra la desigualdad, que han dado con Trump en la presidencia de EEUU, un candidato que ha logrado capitalizar esa ira mediante propuestas que desarmen las respuestas tradicionales del sistema. A su juicio, hay dos soluciones:

- La inclusión, sociedades complejas y democráticas.
  - La homogeneización, el populismo uniformizador frente a la política tradicional que ha provocado la sensación de exclusión de amplias capas sociales.
- Por último, Carmen Iglesias puso el énfasis en los populismos, la democracia y la educación, ya que el populismo es consecuencia de la asignatura pendiente de la democracia en España: la educación, que ha fallado como instrucción y como construcción. “Llevamos cuatro décadas sin pacto de Estado en esa materia y cada gobierno hace su propia ley educativa”, lamentó. A su juicio, lo importante es tener instituciones capaces de sostener la democracia y sobrevivir a los incompetentes y a quienes quieran “cargársela”.

# Diálogos Directivos

En el 4 Congreso Nacional de Directivos la “acción” no estuvo presente únicamente sobre el escenario. En un *set* de entrevistas habilitado para la ocasión, ponentes y expertos pudieron charlar e intercambiar puntos de vista acerca de cuestiones tan relevantes e influyentes en el desarrollo de cualquier economía a día de hoy como la transformación de la banca, la digitalización industrial o el liderazgo directivo.

## ▶▶ LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

“Estoy seguro de que se darán alianzas entre los dominadores de la tecnología y aquellos jugadores con una gran masa crítica detrás”. Esta fue una de las opiniones más destacadas de José Ignacio Goirigolzarri durante la entrevista mantenida con Casimiro Gracia, presidente de Axis Corporate. En ella también ahondó en la transformación del sector bancario en general y de Bankia en particular, resaltando la importancia que la entidad que preside da a los valores por encima de la consecución de cualquier resultado.



**José Ignacio Goirigolzarri**  
Presidente  
BANKIA

**Casimiro Gracia**  
Presidente  
AXIS CORPORATE

## ▶▶ CONCEPTO Y DESARROLLO DE LAS CIUDADES INTELIGENTES



**Rosa García**  
Presidenta  
SIEMENS ESPAÑA

**Jesús Pascual**  
Socio Fundador  
ICN

“Como un ordenador al aire libre”. Así definió la presidenta de Siemens España a las ciudades de hoy en día en la conversación que mantuvo junto a Jesús Pascual, socio fundador de ICN. Sin embargo, aseguró que desde Siemens no se entiende el concepto *smart-city* como un espacio donde prima la tecnología, sino donde esta se utiliza para responder a los retos de sus ciudadanos. En clave de futuro, Rosa García auguró un desarrollo paralelo de la e-movilidad y de todo lo relacionado con la cogeneración y la energía distribuida.



## ▶▶ BIG DATA, INDUSTRIA Y DIGITALIZACIÓN

Entrevistado por el socio director de Mesbook, Diego Sáez de Eguilaz, Daniel Carreño aseguró que “nos dirigimos hacia un modelo de integración del talento humano y la capacidad adicional que nos da la tecnología”. Y es que, por ejemplo en el ámbito industrial, “la impresión 3D transformará brutalmente la manufactura tradicional”. En este contexto, el presidente y CEO de GE en España y Portugal aconsejó abordar de lleno la digitalización.



**Daniel Carreño**  
Presidente y CEO en España y Portugal  
GENERAL ELECTRIC

**Diego Sáez de Eguilaz**  
Socio Director  
MESBOOK

## ▶▶ PERSPECTIVAS SOBRE LOS MERCADOS FINANCIEROS



**Sebastián Velasco**  
Director General en España y Portugal  
FIDELITY INTERNATIONAL

Con un escenario de tipos cercanos a cero y donde cada vez más se habla de una burbuja de renta fija, Sebastián Velasco reconoció que “el inversor habrá de asumir algo más de riesgo, aunque siempre dentro de unos parámetros razonables”. Preguntado por las consecuencias de la llegada de Donald Trump al poder, el director general en España y Portugal de Fidelity International afirmó que “en línea con sus políticas proteccionistas, es posible que veamos tarifas en el comercio exterior que beneficien a industrias nacionales”.

## ▶▶ ROBÓTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL



**José Luis Cordeiro**  
Fundador  
SINGULARITY  
UNIVERSITY

**Erik Zabala**  
Rpble. Área Nacional  
ZABALA INNOVATION  
CONSULTING

Tratando de hacer ver que la inteligencia artificial no es algo “futurista”, sino que convive ya desde hace años con nosotros. Así es como José Luis Cordeiro, profesor fundador de Singularity University, inició su diálogo con Erik Zabala, responsable del área nacional de Zabala Innovation Consulting, durante el cual quiso aclarar que la creciente robotización en el ámbito laboral solo traerá consigo la destrucción de puestos de trabajo con tareas repetitivas y aburridas.

## ▶▶ SOBRE LIDERAZGO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Felicidad, altruismo, honestidad y una alta capacidad para delegar fueron algunas de las cualidades que J. Claude Bessudo, presidente de Aviatour, enumeró para definir al buen líder. Entrevistado por Ramona Vicente, socia de IDL, también incluyó entre dichas cualidades el saber ver siempre en la tecnología un aliado.



**J. Claude Bessudo**  
Presidente  
AVIATUR

**Ramona Vicente**  
Socia  
IDL

## ▶▶ EMPRESA CENTENARIA Y FAMILIAR



**Juan Miguel Martínez Gabaldón**  
Director General  
GULLÓN

Controlar en todo momento el riesgo de las decisiones de inversión e innovar constantemente son las dos "exigencias" que Juan Miguel Martínez Gabaldón destacó en su entrevista, explicando así la idiosincrasia de una empresa centenaria y familiar.

## ▶▶ EL LUGAR DE LA BANCA AYER, HOY Y MAÑANA

Digitalización, reputación y personas fueron los 3 ejes que vertebraron la entrevista de José Morales Villarino, director territorial de Madrid en Ibercaja, quien apuntó que las entidades del mañana deberán ser, por encima de todo, útiles para el cliente, tanto *off* como *online*.



**José Morales Villarino**  
Director Territorial de Madrid  
IBERCAJA

## ▶▶ TRANSFORMACIÓN LEAN Y EXCELENCIA OPERACIONAL



**Alberto Madariaga**  
Director de Operaciones  
EROSKI

**Oscar Reges**  
Socio Consultor  
ASENTA MANAGEMENT  
CONSULTANTS

Analizando la aplicación del modelo Lean en los principales procesos comerciales de Eroski, Alberto Madariaga, director de operaciones del grupo, aseguró a Oscar Reges, socio consultor de Asenta Management Consultants, que el recorrido de la firma en el campo de la Excelencia Operacional se prevé "inmenso" desde el momento en el que integren realmente la voz del cliente en todos los procesos.



# La jerarquía

—En este mundo VICA (Volatilidad, Incertidumbre Complejidad y Ambigüedad) las compañías deben estar preparadas para realizar cambios radicales, siendo necesario que sean mucho más personalizadas y heterogéneas.

Para asegurarnos el éxito, la complejidad de nuestro entorno debe quedar reflejada en la composición de la empresa. Es necesario prepararse para las consecuencias que tiene la creación de una empresa basada en la mente, dejando que la gente sea como quiera y tenga el aspecto que prefiera.

Las empresas deben ser, al mismo tiempo, homogéneas y heterogéneas y actuar como tribus organizacionales. Y como dice el pueblo zulú: una persona saca energía del resto (ubuntu en su terminología), o lo que es lo mismo, una persona es persona gracias a otra persona.

Hasta hace unos años, la jerarquía se basaba en tres premisas: el entorno estable, los procesos predecibles y los resultados, que eran casi el resultado de las dos primeras. Sabíamos dónde nos encontrábamos, qué hacíamos y qué iba a ocurrir año tras año. Mientras esto fue cierto, era ridículo organizarse de cualquier otro modo.

Hoy en día, en una sociedad que vive entre los excesos y las carencias más absolutas, con una economía fuera de cualquier control y con empresas muy depen-

dientes del poder de la mente, las jerarquías tradicionales no valen absolutamente para nada. El verdadero reto de las Organizaciones consiste en encontrar una estructura que explote de modo eficiente la combinación específica de conocimientos.

En la era de la abundancia y de la falta de ella, con una competencia global, con sobrecapacidades productivas en cada vez más industrias y un consumidor súper poderoso, es imprescindible ser DIFERENTES.

Son necesarias estructuras que respalden la experimentación y la creación de la novedad. Que combinen y recombinaen el conocimiento a la velocidad de la luz y a través de cualquier frontera.

La jerarquía tradicional siempre existió para la separación y la división, y NO para la guionización y la combinación.

Las nuevas organizaciones deben dejar de ser estructuras posicionales donde los altos cargos controlan todos los procesos y proyectos importantes de manera omnipotente. Demasiados jefes siguen obsesionados con saberlo y controlarlo todo.

Ante la colosal complejidad del conocimiento, es necesario reforzar el poder de las estructuras profesionales y procesales. Necesitamos líderes de proyectos más fuertes, así como campeones intelectuales con suficiente peso organizacional.

Pero ninguna de las tres estructuras: posicional, profesional y procesal, debe dominar por completo, sino que han de coexistir simultáneamente en nuestras mentes.

El modelo de Empresa de Éxito debería ser una matriz tridimensional, una filosofía, una actitud mental donde los directivos sigan desempeñando una función muy importante, pero donde ya no sean los únicos actores ni estrellas. Así...

## Las estructuras de éxito deberían ser:

- Abiertas: capaces de trabajar más que nunca mediante alianzas estratégicas y con socios.
- Planas: reduciendo el tiempo que transcurre entre la detección y la solución de un problema.
- Circulares: los trabajadores deben participar, en mayor o menor medida, en el beneficio económico que generen.

Ante la colosal complejidad del conocimiento, es necesario reforzar el poder de las estructuras profesionales y procesales. Necesitamos líderes de proyectos más fuertes, así como campeones intelectuales con suficiente peso organizacional.

# La actitud innovadora de España



Atrás van quedando ya factores relacionados fundamentalmente con el abaratamiento de costes que nos han permitido superar una de las peores crisis de nuestra historia. La disminución de los costes laborales, la competitividad de las exportaciones, la bajada del precio del barril de petróleo y las medidas de impulso económico –con tipos de interés cercanos al 0%–, no son sostenibles en el tiempo.

Arranca 2017 plagado de retos en un entorno de incertidumbre internacional elevada en el que España necesita mantener su senda de crecimiento como una palanca no solo de lucha contra el desempleo, sino también como vía para la sostenibilidad macroeconómica necesaria para cumplir con los objetivos de deuda y déficit público. Es, por tanto, un momento propicio para reflexionar sobre la necesaria segunda ola de competitividad que necesitamos impulsar; con la que, de la mano de la revolución digital y tecnológica que se vive ya a nivel global, responderemos a los tres nuevos dilemas que la nueva economía nos plantea:

- Prescribir o ser prescrito en un ecosistema de colaboración entre compañías, sectores y la sociedad en el que se crean nuevos negocios cada día que destruyen

o limitan el potencial de muchos de los tradicionales.

- Captar al cliente en la economía de la experiencia, en la que ya no es suficiente el producto, la calidad y el precio, sino que la experiencia que ofrece al consumidor se convierte en la clave de compra.

- La eficiencia o la nada, en una economía en la que las nuevas tecnologías permiten alcanzar economías de escala sin tener escala y ofrecen una velocidad de adopción nunca vista hasta ahora. Momento propicio también porque el recién creado Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital parece nacer con decidida voluntad de coordinar esfuerzos y aunar voluntades para impulsar esta revolución en nuestro país, donde la innovación será la clave de nuestra transformación.

## Capacidades y fortalezas

En este contexto, solo con una firme actitud innovadora afianzaremos un modelo de crecimiento y crearemos valor futuro. Un modelo que fomente el emprendimiento, la generación de empleo de calidad, el desarrollo del talento y los nuevos negocios. Hay que mejorar nuestro *ranking* en la facilidad para emprender así como nuestro nivel de innovación.

Aun así, España tiene capacidades y fortalezas diferenciales como para competir en la nueva economía digital sin temor a fronteras geográficas, sectoriales o de escala. Este nuevo año es, sin ir más lejos, el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. El sector turístico supone más del 10% del PIB nacional y emplea al 12% de la población activa española. En pleno proceso de digitalización de las compañías y centrando el foco en la economía de la experiencia como motor de decisión del cliente, esta industria tiene todo lo necesario para dar un salto cualitativo de gran calado.

Otros sectores con gran potencial en nuestro país son el de textil y moda, y qué decir de la industria automovilística, otra que aporta otro 10% a nuestro PIB y exporta el 17% del total. Características similares podríamos decir de la industria de energías renovables o del sector de infraestructuras y servicios.

España y las Administraciones Públicas deben promocionar, promover e impulsar el crecimiento y desarrollo de la industria apoyada en la innovación española que ya está dando

**España y las AAPP deben impulsar el crecimiento y desarrollo de la industria apoyada en la innovación española que ya está dando magníficos frutos**



**Juan Pedro Moreno**  
Presidente de Accenture en España, Portugal e Israel

magníficos frutos. Algunos botones de muestra: hoy en España se diseña y fabrica la tecnología líder a nivel mundial en el procesado de alimentos por altas presiones, disponemos de la compañía líder en medicina exponencial que ha creado una solución *software* libre que integra imágenes médicas con datos genómicos, o la compañía de referencia mundial en el desarrollo de medicamentos innovadores de origen marino para el tratamiento del cáncer.

Hoy la tecnología española es la responsable de los gráficos del *video wall* más grande del mundo situado en el corazón de New York, Times Square, o de los sistemas de refuerzo de sonido que utilizaba el presidente Barack Obama en sus actos públicos, que se diseñan y fabrican en España. Incluso una de nuestras empresas innovadoras ha ganado un Oscar por su contribución a nivel de *software* para la creación de efectos especiales en la película "El señor de los anillos". Por todo ello, la innovación debe ser una actitud si España quiere mantener y mejorar su posición en el mundo, generando diferenciación y calidad.

# El crecimiento de la inversión tecnológica en 2017 consolida la transformación

La tecnología es hoy en día omnipresente y un activo clave para crecer e, incluso, simplemente para sobrevivir. Las empresas españolas lo saben, y así lo reflejan en sus inversiones, aumentando de cara al 2017 sus partidas TI. Por si quedaba algún despistado, APD se encargó de recordárnoslo en su 4 Congreso Nacional de Directivos: de las 20 tendencias que cambiarán el futuro analizadas en el encuentro, más de la mitad estaban directamente relacionadas con las TIC.



Ante estos datos, no sorprende que las organizaciones españolas continúen año tras año aumentando sus inversiones TI, tal y como lo constatan las investigaciones realizadas anualmente por Penteo.

## Optimismo en la empresa española

Las empresas españolas se muestran muy optimistas de cara al 2017, y se consolida la percepción de una mejora económica. Un 76,3% de las organizaciones de nuestro país tiene perspectivas de crecimiento, según las investigaciones realizadas por Penteo a más de 300 directivos de grandes empresas españolas.

En este contexto, el CEO tiene claras sus prioridades tecnológicas y pone el foco en digitalizar por encima de otros aspectos más operativos. Por este motivo, centra su atención en las soluciones orientadas a cliente, el reporting y el análisis de actividad, el puesto de trabajo digital y las competencias digitales del equipo. Las tecnologías vinculadas a



estos procesos son las que acaparan la atención del máximo directivo, y son áreas donde durante 2017 veremos la consolidación o el inicio de numerosos proyectos en este sentido. Ya no se trata solo de facilitar herramientas TIC que mejoren la operativa de los empleados, sino de realizar una verdadera transformación digital y dotar de competencias digitales a las organizaciones.

## Aumento de la inversión IT

Esta necesidad de transformación viene acompañada de un aumento en las inversiones. En el 2017, las empresas españolas tienen previsto aumentar su inversión tecnológica un 10,2%. Este crecimiento inversor en TI se producirá en todos los sectores (excepto en el sector público), aunque será en Servicios (26,8%) e Industria (17,4%) donde tendrá mayor impacto.

Según los datos recogidos en el informe IT Spending & Priorities, elaborado anualmente por Penteo, el 70% de esta inversión se concentrará

en partidas clásicas, como ERP, CRM, CPD o Business Intelligence. Pero son otras partidas más transformadoras las que presentan incrementos de inversión más significativos. Así, las tecnologías vinculadas a Supply Chain Management (SCM) tendrán incrementos por encima del 300%, mientras que IoT / Industria 4.0 crecerá un 174%. En ambos casos se trata en gran medida de inversiones para modernizar un sector, el industrial, que tradicionalmente ha prestado menor atención a las TIC. La ciberseguridad, por su parte, tendrá un incremento de inversión del 150% respecto al 2016, un indicativo de la creciente preocupación de la empresa española por su vulnerabilidad frente a potenciales ataques informáticos o fuga de datos. La inversión en CPD, por su parte, crecerá en torno al 120%, como reflejo de la transformación y modernización que se están realizando sobre las infraestructuras como paso necesario para migrarlas al Cloud. En cuanto a los ámbitos tecnológicos que mejoran la interacción de las compañías con sus clientes, hay un crecimiento a dos velocidades. Por un lado, la ampliación y mejora del CRM y sus satélites, que prácticamente doblará la inversión en el 2017 respecto a años anteriores, y que denota el interés del CEO por poner al cliente en el centro del negocio. Por otro, las soluciones de marketing digital y la integración con redes sociales, que con un leve crecimiento inversor del 16% constatan que la presencia de soluciones de marketing digital (automatización

**El CEO tiene claras sus prioridades tecnológicas y pone el foco en digitalizar por encima de otros aspectos más operativos**



**José Luis Pérez**  
Director de  
Innovación y  
Producto en Pentoe

de campañas, personalización de contenidos, etc.) es todavía muy incipiente en nuestro país.

### **La digitalización, un proceso ineludible**

Es significativo destacar que, de cara al próximo ejercicio, y a diferencia de lo que ocurría en años anteriores, las investigaciones confirman la presencia de compañías con procesos de transformación tecnológica muy profundos. Se trata de empresas que prevén incrementos de inversión TI muy por encima del 40%, y que son un indicativo de la apuesta tecnológica que ya están realizando muchas organizaciones de nuestro país. El mayor optimismo, la consolidación del crecimiento y el aumento de las inversiones en las áreas TIC, indican una senda de transformación en la empresa española, que ve en las TIC una necesidad ineludible. Los directivos son conscientes de la importancia de las tecnologías como palanca de cambio, y el interés creciente por emprender proyectos transformadores no dejará de aumentar. Y es que las 20 tendencias que cambiarán el mundo y España, destacadas por APD durante el Congreso, están ya transformando a la empresa española. Y las tecnologías serán el eje que articulará ese cambio.

El futuro del trabajo

# Potenciando la productividad en 2017 y más allá

Una parte del futuro es cierta y predecible. Aunque algunos avances tecnológicos, como Internet y la ecosfera de aplicaciones móviles, han cambiado el mundo de manera insospechada, todos sabíamos que la era de la información definiría el siglo XXI.



El mundo entra ahora en otra época turbulenta que el Foro Económico Mundial ha denominado como la Cuarta Revolución Industrial. Los líderes políticos y empresariales de todo el mundo se han reunido para tratar de predecir el futuro del trabajo, basándose únicamente en datos económicos para establecer sus hipótesis.

Su premisa de partida es que “los desarrollos en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D y biotecnología, por nombrar solo unos pocos, se están construyendo y retroalimentando mutuamente. De este modo se ponen los cimientos para una revolución más cohesiva y que abarque mucho más de lo que hemos visto hasta ahora”.

## El significado de IA, RV y RA

Sectores tradicionales como el transporte se están reconstruyendo desde cero, mientras que otros, como la venta al por menor, empiezan a ver la punta del iceberg del impacto que puede tener la tecnología. Además de las impresionantes actualizaciones de hardware que ya han redefinido lo que significa el trabajo, el mundo comercial está cambiando las implicaciones de la Inteligencia Artificial (IA), la Realidad Virtual (RV) y la Realidad Aumentada (RA). Estos tres acontecimientos interrelacionados proporcionan la promesa de incrementar la productividad de los trabajadores y de actuar colectivamente como la fuerza más transformadora de la economía mundial en el futuro previsible. Robótica e Inteligencia Artificial

ciertamente desplazarán a algunas tipologías de trabajadores, pero también pueden demostrar ser el único camino para mantener y mejorar la productividad en el futuro. Al mismo tiempo que la automatización se hace cargo de más tareas que requieren la toma de decisiones inteligentes, los trabajadores humanos se adaptarán a los aumentos de productividad que serán posibles gracias a la Realidad Virtual y a la Realidad Aumentada. S. Somasegar, socio de Madrona Venture Group, considera que, “en 20 años, la realidad virtual será una fuerza omnipresente y tan penetrante y transformadora como Internet lo fue en los años 90 o el teléfono inteligente en el 2000. Cada interfaz 2D será re-imaginada y rediseñada para 3D.

La pregunta esencial para el presente, sin embargo, es “¿Cómo?”. ¿Qué pueden hacer las empresas ahora para implementar las tecnologías que existen de manera que hagan más productivo el puesto de trabajo? La respuesta es cada vez más urgente ya que hay menos trabajadores disponibles para hacer frente a la creciente carga de trabajo.

### Una mano de obra que envejece y disminuye

Cualquier consideración del impacto de la tecnología no puede separarse de las fuerzas demográficas que determinan quién la va a utilizar.

Uno de los mayores conflictos en el horizonte es el hecho de que la aceleración en el cambio abrumará a una fuerza de trabajo que está encogiéndose y envejeciendo.

La Asociación del Consejo para la Búsqueda de Ejecutivos y de Liderazgo descubrió que, en EEUU y Europa, habrá más personas que abandonarán la fuerza de trabajo que las que se unirán a ella en los próximos años. En la actualidad, el



**Ton Dobbe**  
Chief Evangelist en Unit4

44% de las empresas encuestadas no tenía planes para responder al envejecimiento de la población en una sociedad en la que más jóvenes buscan opciones empresariales. Richard Dobbs, de McKinsey, advirtió: “Por primera vez en la historia de la humanidad, el envejecimiento podría significar el estancamiento de la población mundial en la mayor parte del mundo... Una mano de obra más reducida generará mayor presión para que la productividad sea la palanca para el crecimiento y nos puede hacer repensar el potencial de la economía”.

### Aplicaciones del mundo real

Para el corto plazo, la economía global se enfrenta a una crisis laboral cada vez más grave, tanto en capacidad como en competencias. Las organizaciones pueden abordar ahora este reto creando ambientes de trabajo que alientan a una fuerza de trabajo más diversa. Los trabajadores necesitan herramientas para colaborar eficaz y eficientemente, liberados de las tareas de escaso valor añadido que solo les distraen de su trabajo. Para algunas organizaciones, el futuro del trabajo ya ha llegado. Es móvil, basado en la nube, automatizado y mucho más inteligente de lo que el mundo ha visto hasta ahora.

Tras 5 años en BBVA desempeñando diferentes cargos de responsabilidad, Ricardo Forcano asume en 2016 la dirección del área de Talento y Cultura. Un nuevo reto que lleva implícita una profunda transformación organizativa enfocada a conseguir que todos los empleados del banco hablen el mismo idioma y se identifiquen con el propósito de la entidad: “poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”.

**Como nuevo director global de Talento y Cultura de BBVA, ¿cuál cree que es el reto más importante que deben afrontar las entidades financieras en el ámbito de los Recursos Humanos?**

La industria financiera se encuentra en medio de una tormenta perfecta. Actualmente nos enfrentamos a un escenario macro con tipos de interés negativos o cercanos a cero, una presión regulatoria cada vez mayor que ha incrementado de forma significativa nuestros costes y, lo que es más importante, una revolución digital que ha transformado profundamente las expectativas de nuestros clientes. Por tanto, la capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio de nuestra organización es fundamental para tener éxito en este entorno.

En BBVA comprendimos hace ya diez años que para competir en el nuevo ecosistema digital no solo necesitábamos una renovación tecnológica. Era además imprescindible transformar nuestra organización, nuestra cultura, nuestra forma de

## “EL CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZATIVO HA SUPUESTO UN RETO MAYOR QUE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA”

### Ricardo Forcano

Director de Talento y Cultura de BBVA



trabajar y colaborar internamente, y la forma de relacionarnos con nuestros clientes.

### **¿Cómo está haciendo frente a este reto BBVA?**

Estamos pasando de una organización jerárquica y basada en estructuras organizativas y líneas de reporte –en la que el foco estaba más en las funciones que en los resultados– a una organización más plana y líquida en la que los equipos multidisciplinares con responsabilidades claras son más importantes que las estructuras y las jerarquías. Este cambio supone un reto mayor que el de la propia transformación tecnológica.

### **Habla de incorporar las metodologías de trabajo de las compañías digitales, ¿cómo se materializa esto en un sector tan tradicional como la banca?**

El futuro de la banca está cada vez más definido por nuevas tecnologías como el móvil y los datos y por nuevos competidores procedentes del mundo digital que han demostrado ser más ágiles y eficientes. Es muy difícil competir con los nuevos actores digitales si no somos capaces de transformar nuestra forma de trabajar e incrementar nuestra velocidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Para ello hemos incorporado las metodologías de trabajo ágiles, que nos permiten tener ciclos de desarrollo más cortos e iterativos y así poder entregar nuestras soluciones a nuestros clientes de forma rápida y eficaz. Esto resulta fundamental para construir nuevos productos y servicios basados en el feedback del cliente y que por tanto puedan responder realmente a sus necesidades. Los ciclos de vida de los nuevos productos son cada vez más

cortos, así que la agilidad en el desarrollo de nuevas soluciones es fundamental para tener éxito. Para ello es necesario contar con equipos multidisciplinares que trabajen de verdad como un sólo equipo, eliminando silos funcionales.

### **¿Existe ya en el mercado algún producto o servicio desarrollado con estas nuevas metodologías de trabajo?**

Un buen ejemplo de las ventajas de utilizar este modelo de trabajo es BBVA Wallet, la aplicación de gestión de tarjetas y pagos móviles de BBVA que supera ya los seis millones de descargas en todo el mundo. La metodología ágil nos permitió lanzar una primera versión de esta app hace dos años para ir desarrollando después nuevas funcionalidades y servicios que hemos ido poniendo a disposición de nuestros clientes de forma continua.

Esta nueva forma de trabajar ha sido también clave para que hayamos podido ser el primer banco español en ofrecer el alta inmediata de una cuenta bancaria a través del móvil gracias a nuestros desarrollos basados en la biometría y la videollamada.

### **¿Cómo están trabajando para conseguir involucrar en esta transformación a una plantilla de más de 130.000 personas en 35 países?**

Lo más importante para lograr este reto es conseguir que todos los empleados de BBVA se identifiquen con el propósito que nos hemos marcado como organización. En una organización como la nuestra, la complejidad de ejecución de nuestros cientos de proyectos e iniciativas globales y locales es enor-

me, pero si todos nuestros empleados entienden y se identifican con nuestro propósito toda esta complejidad se vuelve muy sencilla. Para lograrlo, el año pasado hicimos un esfuerzo colectivo –en el que participaron directamente más de 25.000 empleados de todo el Grupo– para definir nuestro propósito: poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Esto no es una frase hecha, sino que tiene un sentido muy profundo que se traduce en nuestra forma de gestionar el negocio, ayudando a nuestros clientes a tomar mejores decisiones financieras en sus vidas y en sus negocios. En última instancia conlleva comportamientos muy concretos de nuestros empleados, como que cada uno asuma una responsabilidad personal en el éxito del banco, no solo de su propio trabajo, ni siquiera de su área, sino de todo el banco. Esto significa que si un empleado ve algo que no está funcionando bien para nuestros clientes tiene la responsabilidad de hacer algo para cambiarlo, aunque esté fuera de su ámbito.

**Los cambios culturales de este tipo encuentran muchas veces resistencias en las organizaciones que no son fáciles de vencer. ¿Cuál es su experiencia en este sentido?**

Nuestra cultura ha evolucionado en muchos aspectos en los últimos

años. Una de las claves es que las nuevas formas de trabajo nos están permitiendo eliminar silos geográficos y funcionales e impulsar una cultura de one team. También estamos avanzando en promover un espíritu de innovación, de forma que el valor ya no esté en preservar el statu quo sino todo lo contrario: cuestionarnos todo lo que hacemos desde la óptica de si hoy aporta valor o no a la organización. También abrir nuestro modelo de innovación hacia el exterior, de forma que seamos capaces de encontrar fórmulas de colaboración con startups, desarrolladores y talento externo al banco que nos permita avanzar más rápido y mejor en la consecución de nuestros objetivos.

Pero efectivamente en una transformación de este calado surgen resistencias de diferente tipo que hay que gestionar y tratar de vencer. Para ello es clave la comunicación: ayudar a cada empleado del banco a entender cómo nos estamos transformando y por qué lo hacemos, cuáles son los objetivos que perseguimos y los resultados que esperamos obtener. Y por supuesto el liderazgo de nuestros managers, no sólo invirtiendo en la comunicación con sus equipos sino primero y sobre todo a través del ejemplo que les dan. Para pedir a tu equipo que esté dispuesto a cambiar, a explorar nuevas formas de trabajar, a asumir riesgos, primero tienes que demostrarles tú que lo estás haciendo. El liderazgo siempre ha sido importante en cualquier organización, pero en un momento como el actual de la banca se convierte en un factor esencial para tener éxito.

**“LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO NOS ESTÁN PERMITIENDO ELIMINAR SILOS GEOGRÁFICOS Y FUNCIONALES E IMPULSAR UNA CULTURA DE ONE TEAM”**



## El tamaño de los despachos profesionales

—Los despachos actúan en un entorno complejo, cada vez más globalizado y con un peso mayor de marcas de prestigio como generadoras de confianza.

Aunque continúa siendo posible la viabilidad de pequeños despachos especializados, en los que el tamaño tiene menos importancia, en general, el crecimiento se ha transformado en un objetivo estratégico irrenunciable.

El éxito de una firma profesional se centra en conseguir equilibrar tres elementos básicos: satisfacer las necesidades de los clientes, armonizar los intereses de los socios y del equipo de profesionales del despacho, y lograr una rentabilidad adecuada.

Gracias a una mayor dimensión, la firma estará en mejor posición para alcanzar estos objetivos:

- Respecto al mercado: el tamaño representa una extraordinaria ventaja competitiva. Se puede disponer de una marca potente, reconocible y de confianza, que a su vez retroalimentará el crecimiento. Permitirá mejorar acciones de marketing, una mayor cobertura geográfica, un portfolio más completo de servicios, mayor especialización sectorial y funcional, y una mayor sostenibilidad a largo plazo del negocio.

- Respecto a los socios y el equipo profesional: el tamaño será facilitador para atraer talento y retenerlo, al ofrecer una carrera profesional que permita alcanzar los puestos más altos de la organización. Además, la dimensión permite la delegación de tareas en función de la experiencia y capacitación. Por otra parte, el volumen facilita el necesario relevo generacional con “savia nueva” que permitirá la jubilación de los de más edad. Por último, en una organización grande la posibilidad de formación y adecuada gestión del conocimiento aumenta exponencialmente.

- Respecto a la rentabilidad: una dimensión suficiente hace que los profesionales se organicen en pirámide, lo que consigue la eficiencia necesaria para disminuir el coste medio de la hora de equipo. Además, el tamaño permite lograr economías de escala en cuanto a medios materiales, soporte administrativo, servicios internos, etc., así como el acceso a tecnologías de vanguardia que redundan en un incremento de la rentabilidad.

En todo caso, el crecimiento de las organizaciones profesionales no está exento de graves peligros que pueden poner en riesgo al despacho. Entre otros, la pérdida

de control de los recursos humanos y materiales, las relaciones entre los socios como consecuencia de nuevas incorporaciones, el deterioro de la calidad del servicio o la dilución de sus señas de identidad, en cuanto a sus valores y su cultura. Además, conviene precisar que en muchas ocasiones se asocia “crecimiento” con “facturación”; sin embargo, la sostenibilidad de un negocio está relacionada con la rentabilidad, la diversificación o la innovación.

Las diferentes alternativas que se presentan para generar tamaño se plantean como crecimiento interno o externo. El primero se basa en los recursos humanos, medios financieros y materiales de los que dispone el despacho. Se trata de incrementar el volumen del servicio prestado a los clientes (crecimiento vertical), prestar otros servicios a esos mismos clientes mediante venta cruzada (crecimiento lateral) o aumentar la base de clientes en sectores y mercados en los que ya se tiene presencia (crecimiento horizontal). Mientras, el crecimiento externo vendrá de la mano de la incorporación de nuevos socios, compras de cartera, fusiones e integraciones en redes o alianzas.

Los despachos deben perder el miedo y apostar por el crecimiento. Como decía Aristóteles, *“los barcos están a salvo en los puertos, pero no se hicieron para eso”*.

*Los despachos deben perder el miedo y apostar por el crecimiento. Como decía Aristóteles, “los barcos están a salvo en los puertos, pero no se hicieron para eso”.*

# España y el mercado iberoamericano

*“Ahora América es, para el mundo, nada más que los Estados Unidos: nosotros habitamos, a lo sumo, una sub América, una América de segunda clase, de nebulosa identificación. Es América Latina, la región de las venas abiertas”.*

Eduardo Galeano. Las venas abiertas de América Latina.

Cuán lejos parece estar hoy la cita de Eduardo Galeano en su obra *“Las venas abiertas de América Latina”*, publicada por primera vez en 1971. Sin duda, los Estados Unidos siguen siendo la primera de las Américas, pero sin que ello signifique que no existan otras Américas, y no necesariamente sub. Tras una década de gran crecimiento, muchos de los países en la región han pasado por unos años de crecimiento menor a partir de 2013. No obstante, las perspectivas para 2017 y 2018 son buenas.

El año que tenemos por delante será especialmente importante y marcará el devenir de los siguientes para este mercado de, aproximadamente, 600 millones de personas. Por poner solo algunos ejemplos: en **Argentina**, el efecto Macri (que se cobró a finales de año la primera de sus víctimas, el otrora ministro estrella, Alfonso Prat-Gay) seguirá generando grandes expectativas e ilusiones, y está por ver qué sucede en la elecciones para renovar el Congreso que se celebrarán en 2017. Para **México** y **Colombia**, 2017 será un año pre electoral. En **Chile** se celebrarán las elecciones presidenciales para el período 2018-2022. En **Perú** veremos si la positiva expectación que ha generado la elección de PPK se traduce en una senda positiva para el país, afectado, como varios en la región, por la disminución



**Julio Veloso**

Socio de BROSETA y Director del área de Derecho Mercantil

del precio de las materias primas y por la menor inversión china. Habrá cambio de presidencia en **Ecuador** y aún no se sabe qué pasará en la era post Correa. En **Cuba** hay muchos que apuestan porque nada cambiará mientras Raúl Castro siga al frente, y está por ver cuál será la política de Trump para con la isla, pero parece que hay también muchos que quieren posicionarse ya para estar en el sitio correcto cuando la situación difiera de la actual.

## Recuperar el atraso

La situación política puede ayudar a crear el ambiente propicio para que Iberoamérica comience a cerrar de una vez sus venas y pueda así ir recuperando el atraso acumulado durante décadas. El

déficit de infraestructuras varía según las fuentes consultadas. A mediados de diciembre, en el evento “Puente de oportunidades entre continentes”, Germán Ríos, director corporativo de Asuntos Estratégicos de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, cifró dicho déficit de infraestructuras en la región entre 200.000 y 250.000 M€. Cerrar esa brecha implica un ingente crecimiento en la inversión a llevar a cabo por los países de la región (algunos países iberoamericanos tienen programas de inversión en infraestructuras que casi duplican esa cifra, otros la igualan y hay varios de ellos que han aprobado programas con inversiones de varias decenas de miles de millones de dólares); todo ello, en un momento en el que los gobiernos no están sobrados de recursos, lo que implica, en palabras del director de la CAF, la necesidad de “(...) *ser creativos para poder captar recursos*”.

En este contexto, España es un referente y sus empresas son reconocidas como punteras a nivel mundial en el sector. Muchos, no solo en la región sino fuera de ella, confían en la necesidad de hacer cosas (no pueden seguir postergándose los proyectos), y en que finalmente las Asociaciones Público Privadas (APPs), las Iniciativas Privadas (IPs), las obras de Pago por Impuestos, etc., y la concepción de instrumentos de financiación de proyectos creativos (en la línea de lo hecho en Colombia por la CAF y el gobierno del país para financiar proyectos de cuarta generación) ayuden a afianzar definitivamente la inversión en grandes proyectos en la región.

Pero la financiación de estos macroproyectos no solo requiere dinero; ni siquiera el binomio recursos financieros-ideas innovadoras y creativas garantizaría el éxito del hercúleo objetivo. Son proyectos que requieren de grandes inversiones y de mucho tiempo para poder rentabilizarse. Sin estabilidad política, sin seguridad jurídica, será muy difícil que los inverso-

res venzan sus miedos y olviden con facilidad el pasado reciente de algunos de los países que ahora parecen volver a una senda prometedor. Estabilidad político-institucional y seguridad jurídica parecen, pues, tan o más importantes que los propios recursos financieros. También la garantía de que –gane quien gane en las próximas elecciones y sea del color que sea el próximo gobierno– las instituciones funcionarán y los estándares internacionales se aplicarán, con rigor y con profesionalidad, con previsibilidad y no de manera caprichosa o errática; que la corrupción (patrimonio que en modo alguno es exclusivo de la región) deje de tener el protagonismo que ha tenido y que incluso sigue teniendo (ver despiece); y sobre todo, y dado que la corrupción está indisolublemente ligada a la naturaleza del ser humano, que la misma se persiga y no quede impune. Porque, lo que de

A modo de ejemplo, en el artículo publicado en El País el 27 de diciembre de 2016 titulado “La enfermedad de América Latina”, se destacaba (en relación al caso Odebrecht) que, hasta los años ochenta, el mal latinoamericano era el militarismo, pero que hoy es la corrupción. Así, y entre otras cuestiones, el citado artículo se hacía eco de que “(...) *por un acuerdo con la justicia de los Estados Unidos y de Suiza, la firma reconoció haber pagado sobornos por 439 M\$ en Argentina, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Venezuela, además de Angola y Mozambique. Para algunos expertos, la cifra haría referencia solo a los casos consignados en esos dos convenios judiciales. Cuando avancen las investigaciones, el monto podría ser aún más impactante*”.

## “La honradez reconocida es el más seguro de los juramentos”

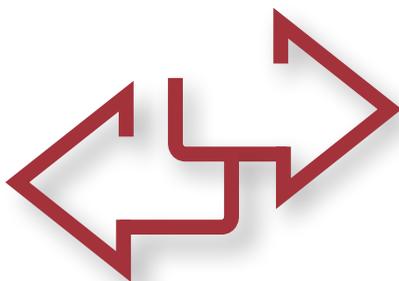
Benjamin Franklin

verdad diferencia a los países avanzados de los que no lo están tanto, no es que haya menos corrupción en los primeros, sino que la misma se ataque y se trate de atajar con toda la contundencia de la ley y las instituciones. Pero si bien los grandes titulares son copados por los macro proyectos de infraestructuras (transportes, agua y saneamiento, energía, telecomunicaciones), hay otros sectores a los que también debería prestarse atención: agroindustria, tecnología, servicios, etc.

### Más allá de una relación de inversión

España tiene un *stock* acumulado de inversión en la región de aproximadamente 200.000 M\$, siendo el segundo país inversor en la región, tan solo por detrás de Estados Unidos y por delante del Reino Unido, que es el tercero. Sin embargo, China es el primer socio comercial con muchos de ellos. Además, y como señalaba Javier Gómez-Navarro Navarrete en el citado evento “Puente de oportunidades entre continentes”, España ha tenido un rotundo éxito en la inversión en Iberoamérica, pero un rotundo fracaso en el campo comercial, donde nuestras exportaciones están muy por debajo de las cifras en las que deberían estar.

Pero además, este es un camino de doble dirección: las multinacionales de la región (las conocidas como “multilatinas”) comienzan a expandirse. Si bien su recorrido natural suele pasar, en primer lugar, por los países limítrofes a aquel en el que tienen su domicilio social y luego por Estados Unidos, cuando miran a Europa suelen ver a España como su puerta de entrada natural al continente. Es tarea nuestra, como país, conseguir que ese pensamiento o inclinación natural se traduzca en una decisión empresarial, para lo cual no debemos olvidar que hay otros países de la Unión Europea que, sabedores de su desventaja inicial (por falta de una lengua común, de lazos históricos, etc.), están dispuestos a elevar su apuesta ofreciendo un marco legislativo e inversor que haga que una opción inicialmente no contemplada se acabe traduciendo en una decisión empresarial basada en la lógica y la practicidad. No soy el primero, ni nada original, al señalar que, además, no debemos olvidar que, si bien hablamos de región y que la denominamos Iberoamérica o Latino América, pretender que porque hablen el mismo idioma (en el que no siempre nos entendemos) podemos pensar y actuar como si de un solo país se tratase, sería tanto como creer que Alemania e Islandia son prácticamente iguales. Una parte importantísima de nuestra exportación se basa en productos que no están identificados con España. Nos queda mucho camino por andar juntos, tanto en aquella como en esta dirección.



## EN OPINIÓN DE...

**Pedro Tomey**  
Managing Director & Chief Reputation Officer  
AON



# Una nueva era en la gestión de los riesgos

\_\_\_Primer paso: Escuchar la voz de nuestros clientes. ¿Qué nos están diciendo? En todo el mundo nos comentan que se enfrentan a una volatilidad nunca vista antes. Los índices puramente económicos son determinantes y les preocupan, ya que notan el impacto de la ralentización del crecimiento global, la mayor deuda mundial o la bajada de los tipos de interés, lo que limita no solo su flexibilidad financiera sino también su margen de error. Los datos demográficos también están teniendo

un importante impacto porque nuestros clientes se deben adaptar a un lento crecimiento de la población, esperanzas de vida más altas y una mayor urbanización. Tampoco podemos olvidar los factores geopolíticos y la globalización, que crean ganadores y perdedores. Hay multitud de nuevas oportunidades en este entorno, pero mucho miedo en los países desarrollados. Y nuestros clientes quieren saber qué pasa con el comercio, con las cadenas de suministro, etc.

La tecnología magnifica estas tres tendencias. Las verdaderas implicaciones globales del cambio tecnológico son que nuestros clientes acaban enfrentándose a una presión de la competencia mayor que nunca, y que nosotros vemos muchos más riesgos interconectados que antes

presión de la competencia mayor que nunca, y que nosotros vemos muchos más riesgos interconectados que antes, lo que nos lleva de vuelta a un mayor nivel de riesgo. Sin duda es un momento interesante para la gestión de riesgos. La cuestión es cómo afrontamos este reto como industria y colaboramos para innovar de forma más efectiva en beneficio de nuestros clientes.

Dos dimensiones son las que tenemos en cuenta para avanzar. Una, ser capaces de crear nuevas y más

eficientes soluciones de transferencia de riesgos para los ya existentes, que básicamente son aquellos que afectan a los activos físicos o a responsabilidades de negocio o gestión, de forma que los clientes confíen en ellas a la hora de gestionar estos riesgos en el futuro.

La otra es prestar mucha atención a los riesgos emergentes que cada vez tienen más relevancia por su magnitud, volatilidad, viralidad y, consecuentemente, impacto en la cuenta de resultados. El ciber riesgo es un perfecto ejemplo de ello, que está demostrando la vulnerabilidad de ciertos sistemas: hay aproximadamente 1.800 M\$ suscritos en ciber riesgos hoy en día frente a 400.000 M\$ en pérdidas

reportadas. No podemos tampoco perder de vista otros riesgos como el reputacional, puesto que en los últimos tiempos se ha producido un importante incremento en el número de formas en las que una organización puede ver dañada su marca y su reputación corporativa.

Creo firmemente que hemos entrado en una nueva era en la gerencia de riesgos. Esta función está escalando posiciones en el escalafón interno de las empresas, con personas cada vez más preparadas y cercanas a los Comités Ejecutivos, ya que el elemento "riesgo" está más presente y con más fuerza en cualquier ecuación o proceso de decisión empresarial. ¿A qué país expandirnos? ¿Qué productos lanzar? ¿Quiénes van a ser mis clientes? ¿Qué estructura necesito localmente? ¿Voy a comprar otra empresa? ¿Es una zona sísmica? Y una larga lista de cuestiones que tocan riesgos políticos, de crédito, de clientes, de inclemencias meteorológicas, de interrupción de cadena de suministro... En definitiva, todos ellos riesgos y potenciales soluciones que pueden ayudar a tomar decisiones con una mayor seguridad y cobertura.

# Tendencias Consumer Engagement para 2017

La evolución de los ejes de conversación y *storytelling* marca las tendencias que hemos identificado como las más relevantes para la relación entre consumidores y marcas en el terreno de la comunicación y el marketing.

El uso de la técnica del *storytelling*, y en concreto del *storytelling transmedia*, deberá evolucionar tanto en el nivel de historias contadas frente al *storydoing*, como en el de quiénes las construyen y cómo (Brand Youtubers, *fandom* y una visión más *transmedia* del Brand PR). El consumidor apreciará la vuelta a las experiencias de relación con la marca con un alto componente físico, pero ahora, por supuesto, unido a lo digital: la era phigital.

Con respecto al Brand PR, este trata de construir, a través de la comunicación, relaciones mutuamente beneficiosas entre las marcas y sus consumidores. Una práctica que se diferencia claramente de la publicidad o el marketing, ya que en ella no existe un pago directo en la generación de esa comunicación, apoyándose en la información, las experiencias y los contenidos de valor para ese público final.

En este área, el nuevo consumidor huye de la 'spamización' de contenidos de marca —que percibe como un bombardeo molesto de publicidad encubierta— y reivindica contenidos de valor real a los que dedicarle su tiempo y, sobre todo, su confianza. Los tiempos en los que el Brand PR solo tomaba en cuenta a los medios y los *influencers* han pasado a mejor vida.

## El momento del 'momento'

Asimismo, en un mundo en el que la inmediatez lo es todo, "vivir el momento" se ha convertido en el mantra de las comunidades, y el formato visual prima sobre cualquier otro. Las marcas se topan con un panorama veloz y efímero. Es aquí donde los *live videos* abren un amplio abanico de posibilidades para las marcas. Los espectadores aportarán *feedback* a través de sus comentarios y preguntas en directo durante las retransmisiones. El directo obligará a las marcas a adoptar un compromiso con sus consumidores casi instantáneo, rindiendo cuentas de manera rápida, efectiva y responsable a las audiencias.

Por otra parte, la institucionalización de la cultura participativa, a través de plataformas como Youtube o Wikipedia, ha contribuido a democratizar la ampliación de las narrativas *transmedias* de la actualidad. Las grandes narrativas ya no se crean, se co-crean junto a los fans. La emergencia del *fandom* también

**Las marcas tendrán que hablar de manera íntima y personalizada con sus audiencias a través de las nuevas plataformas y no lanzar un mensaje general que pueda caer en el olvido**

afecta a las narrativas desarrolladas desde las marcas, que deberán aspirar a la generación de un *fandom* que las impulse y retroalimente.

### “Uno para uno”

Hemos pasado de la era del *trans-media* a la del *deep media*. Es así, además, como la comunicación de una marca con los consumidores a través de plataformas de mensajería se ha vuelto fundamental. Los mensajes a través de Whatsapp, Facebook, Messenger o Viber; ya no es “uno para todos”, sino “uno para uno”. Las marcas tendrán que hablar de manera íntima y personalizada con sus audiencias a través de estas plataformas y no lanzar un mensaje general que pueda caer en el olvido.

Whatsapp, Facebook, Line, Viber, Snapchat, WeChat... todos ellos van a revolucionar las estrategias de marketing, comunicación y, sobre todo, de servicio al cliente.



Resumen del informe publicado en Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA. Puedes acceder al informe completo en este enlace.

El reto será integrarse en este espacio en el cual el público ya se siente cómodo y donde las marcas puedan hablar con mensajes directos, personalizados y relevantes.

Otro factor importante a tomar en cuenta son los *Youtubers*. Su relación con las marcas es compleja: para muchos YB's, las firmas son una fuente de importantes ingresos (para compensar los escasos que llegan por medio de YouTube). Pero al mismo tiempo se cuidan de mantener la distancia porque no quieren prostituir su canal y perder la autenticidad que les ha otorgado una credibilidad entre sus seguidores. Sin embargo, los análisis indican que Youtube y los *Youtubers* seguirán siendo tendencia y darán mucho que hablar en generación de historias, contenidos para las futuras generaciones y, por tanto, para las marcas.

Pero lo más importante de todos estos fenómenos es que el proceso se está produciendo en dos formas: digitalizando lo físico y dando entidad física a lo digital. Los consumidores de hoy se han convertido casi más en consumidores de experiencias que de productos y estas experiencias, en especial las comunicativas, necesitan de una convivencia de entornos digital y físico capaz de conectar los diferentes puntos de contacto a lo largo de un *Customer Journey* o en los procesos de comunicación.



Autores: **David G. Natal**, director; **Anne Corcuera**, consultora senior; **Fernando Carruesco**, consultor; **Julio Alonso** consultor. Área Consumer Engagement en LLORENTE & CUENCA España.

# 2017

El acceso intuitivo a la tecnología analítica desde múltiples dispositivos o el análisis predictivo son algunas de las tendencias que se apuntan para impulsar las capacidades analíticas en las organizaciones.

## El año de la alfabetización de los datos

Cada minuto se realizan 4,1 millones de búsquedas en Google, se escriben 347.000 tuits, se comparten 3,3 millones de actualizaciones en Facebook, se envían 34,5 millones de mensajes instantáneos o se descargan 194.000 apps. Son las últimas cifras publicadas en el Informe “La Sociedad de la Información en España” por la Fundación Telefónica que se prevén que incrementen significativamente al cierre de 2016.

“En los últimos 12 meses hemos experimentado una explosión de datos y un incremento de su procesamiento, lo que ha supuesto una gran oportunidad de crecimiento para los analistas”, explica Dan Sommer, Director Senior de Global Market Intelligence de Qlik. El experto de la compañía, líder internacional en tecnología de análisis visual, afirma que las personas dentro de las organizaciones con capacidades analíticas, como los data scientists, los analistas de negocio o los desarrolladores, se han convertido durante 2016 en piezas indispensables para desentrañar la información y el conocimiento que esconden todos los datos. Sin embargo, un número elevado de personas se han visto incapaces de procesar todo este volumen de

información y se han enfrentado, paradójicamente, a tomas de decisiones más intuitivas que cuando contaban con menos datos.

Esta situación se refleja también en los resultados de un informe de la consultora IDC según los cuales el 64% de los directivos han visto reducirse drásticamente su tiempo destinado a la toma de decisiones con un 42%, disponiendo de menos de 24 horas. El incremento de los datos no ha ido acompañado en numerosos casos de una optimización en la toma de decisiones porque no se han tenido suficientes conocimientos y capacidades que permitan extraer información útil de los mismos para el negocio.

En palabras de Dan Sommer, “en 2017 vamos a vivir una situación completamente distinta ya que, por primera vez, va a impulsarse una cultura analítica, más allá de los perfiles técnicos, que va a permitir conectar datos exactos con personas concretas, así como con sus ideas, obteniendo un conocimiento avanzado para las organizaciones”.

### El experto de Qlik apunta 10 tendencias que ayudarán a impulsar la cultura analítica en 2017

#### 1 Contaminación informativa.

El desarrollo de las nuevas tecnologías conlleva un crecimiento exponencial de los datos, en ocasiones, imprecisos o contradictorios entre sí e incluso contaminando aquellos



“En 2017 vamos a vivir una situación completamente distinta ya que, por primera vez, va a impulsarse una cultura analítica, más allá de los perfiles técnicos, que va a permitir conectar datos exactos con personas concretas, así como con sus ideas, obteniendo un conocimiento avanzado para las organizaciones”.

que son de buena calidad. Para poder distinguir los datos correctos y conseguir información de valor, se reforzará la gobernanza en la analítica permitiendo a las personas acceder a aquellos que les son realmente útiles.

**2 Asociación de datos, más que Big Data.** El análisis de los datos sin tener en cuenta su contexto, con la fragmentación que existe actualmente, impide obtener su máximo valor. De cara a 2017, las previsiones apuntan a una mayor combinación del famoso Big Data con otras fuentes de datos más pequeñas para dar respuesta a las necesidades específicas del negocio.

**3 Analítica de autoservicio.** A lo largo de 2017, las barreras de acceso a las grandes herramientas analíticas van a reducirse. Las personas tendrán un acceso más sencillo e intuitivo a la tecnología. De esta forma, cuantas más personas tengan facilidad para usar

la analítica, más podrá crecer la cultura analítica de forma natural.

**4 Business Intelligence moderno.** De un modo escalado, se van a ir sustituyendo las tradicionales plataformas de reporting por un Business Intelligence avanzado más accesible para todas las personas.

**5 Nube híbrida.** El Director Senior de Global Market Intelligence de Qlik apunta que el avance hacia la nube va a dar un giro hacia un modelo híbrido en el que los datos no se alojarán en una sola plataforma. Los entornos híbridos, que combinen la nube y el alojamiento local, se convertirán en la principal apuesta para conseguir un análisis de valor de los datos.

**6 Analítica predictiva.** La analítica avanzará con una mayor integración de la inteligencia en las herramientas de análisis. Esto facilitará una toma de decisiones más natural y flexible, anticipándose a

las necesidades de las organizaciones. Se apostará por la inteligencia artificial como un complemento a la analítica, no como un sustituto.

**7 Visualización.** La visualización será una pieza clave para facilitar la toma de decisiones en todos los niveles. Permite optimizar no solo la forma en la que se ven y asocian los datos, sino también cómo se comparan los resultados y el conocimiento obtenido del análisis con otras personas, impulsando el desarrollo de una inteligencia colectiva.

**8 Analítica para apps.** Según Dan Sommer, en 2017 van a desarrollarse más aplicaciones analíticas, abiertas y flexibles, que permitirán a las personas sin un perfil técnico acceder a la información cuándo y dónde quieran, permitiendo mejorar su cultura analítica.

**9 Analítica personal.** Hay dos visiones predominantes en el mercado sobre la analítica personal. Por un lado, se valora el autoservicio en la analítica para extraer información útil para necesidades concretas. Por otro lado, la analítica personal puede referirse al análisis de datos concretos y segmentados. La combinación de ambas perspectivas será, para el experto de Qlik, el principal desafío

**“En 2017 va a impulsarse una cultura analítica que va a permitir conectar datos exactos con personas concretas, así como con sus ideas, obteniendo un conocimiento avanzado para las organizaciones”**

de los especialistas en marketing para obtener el máximo conocimiento sobre las preferencias de los clientes y los patrones de comportamiento, teniendo en cuenta que cada vez se valora más la privacidad de la información y cómo se comparten los datos entre personas.

**10 La entrada en la realidad física.** La analítica no solo se puede aplicar al entorno digital. En 2017 van a crecer el número de proyectos de análisis aplicados a un contexto geoespacial, táctil, de realidad virtual, de gamificación y de interconexión entre dispositivos.

Las tendencias señaladas ponen las bases, según Dan Sommer, para incrementar el uso de herramientas analíticas pero, sobre todo, para establecer una cultura analítica que permita sacar partido de todos los datos que producimos constantemente. “Las nuevas tecnologías fomentan la democratización de la analítica a todos los niveles y nos van a permitir avanzar hacia una era de organizaciones impulsadas por datos”, concluye.

## Tendencias de Business Intelligence para 2017

Qlik presenta las grandes tendencias de Business Intelligence esperadas para 2017 y detalladas por Dan Sommer, Director Senior de Global Market Intelligence de la compañía.



E-book gratuito en [go.qlik.com/10-tendencias-BI-2017](http://go.qlik.com/10-tendencias-BI-2017)





## España no mejorará como país hasta que...

\_\_\_El sistema educativo lo diseñen los expertos en el tema y se excluya la política del mismo a todos los niveles.

- Se valoren más a las pymes españolas y a los autónomos, que suponen el 95% de las empresas y generan el 70% del empleo, y se deje de hacer marketing gratuito a las grandes corporaciones en los medios de comunicación, que más bien parecen medios de infoxicación por su falta de neutralidad.

- El Sector Público se reduzca y deje de expoliar al Sector Privado, ya que este último ha tenido que soportar la mayor carga de la crisis en España y sin reconocimiento alguno.

- Los políticos se reduzcan y solo tengan este oficio los preparados para ello, se eliminen los asesores y tengan las mismas leyes y privilegios que el resto de la sociedad.

- Los funcionarios no estén blindados y dejen de aprovecharse del sistema. Que tengan que ser evaluados por su rendimiento y con las mismas leyes laborales que el resto.

- Que nunca por ley pueda ser mayor el coste del Sector Público y los subvencionados que las contribuciones que pueda hacer el Sector Privado para no generar deuda infinita.

- Los medios de comunicación sean independientes y no sucursales de los partidos políticos.

- No se hable claro a los niños y jóvenes explicándoles que no hay de-

rechos si antes no se cumple con las obligaciones.

- No se den tantas subvenciones, subsidios y ayudas que dependan del criterio de los políticos, sino que dependan de un equipo de expertos neutrales y con controles claros.

- No demos ejemplo los mayores a los jóvenes sobre la importancia de los valores como único referente válido.

- No vivan los sindicatos solo de las cuotas de sus trabajadores, y las patronales solo de las cuotas de sus empresas.

- No sean todos los empresarios ejemplares, y que sean el referente de toda la sociedad.

- No hablen más los medios de comunicación de los honrados,

del que genera empleo y paga sus impuestos, y no únicamente de los corruptos.

- No baje la audiencia de la llamada telebasura.

- No se facilite más el deporte base, el que todavía no es negocio, y que se deje de endiosar a algunos por sus habilidades solo deportivas.

- No se valore más a un científico o investigador que a un cotilla, futbolista o modelo.

- No se valore más a un emprendedor o empresario que genera empleo y riqueza con sus impuestos que a un político que genera coste.

- No se respete al profesional acre-

ditado, al profesor, al médico...

- Las leyes y sus aplicaciones no sean más justas y equitativas para todos.

- Los sueldos públicos no se los puedan poner los mismos que acceden al cargo, o amiguetes.

- No se aborde como algo grave y castigue más duramente el acoso escolar y paguen los responsables que correspondan si no se puede cargar la responsabilidad al menor.

- No se enseñe a los jóvenes que la diversión no incluye la violencia sino el respeto, y nada que ver tiene con el consumo de alcohol.

Deseando un Feliz Año Nuevo a todos y que podamos ayudar a construir una sociedad

española mejor, quiero despedirme de este 2016 con algunas frases:

- *Donde ruge el tigre no hay burro con reumatismo.*

- *Cuando el delito se multiplica, nadie quiere verlo.*

- *Los niños nos pueden enseñar 3 cosas: a ser felices sin ninguna razón, a siempre estar ocupados con algo y a saber pedir con todas sus fuerzas lo que desean.*

- *Ser bueno no es sinónimo de ser idiota. Ser bueno es una virtud que algunos idiotas no entienden.*

- *Mas barato estaría el pan si no hubiese tanto holgazán.*

**España no mejorará como país hasta que... No demos ejemplo los mayores a los jóvenes sobre la importancia de los valores como único referente válido.**



## 2017: año incierto, experiencial y digital

—No cabe duda, el año 2016 ha sido el año de la Transformación Digital. De boquilla o a medias, rara vez culminada, pero ha sido la expresión que hemos oído por doquier.

Trump y Brexit nos hacen comenzar un año con pocas certezas. Salvo una: el consumidor es *phygital*. Las empresas digitales son cada vez más “físicas” y se esmeran en “humanizar”. Las del mundo “tangible” son crecientemente digitales y todas (*all*) usan todos (*all*) los canales. El Marketing es *all line, all channel, digital y phygital*.

El 2017, en mi opinión, nos trae consolidación de tendencias:

- Seguiremos en la llamada Economía de la Experiencia, pero hablaremos todo el tiempo de la experiencia digital y de la experiencia de usuario (UX). El *Customer Experience* se verá manoseado todo el año y en los próximos 12 meses iremos hablando *in crescendo* de experiencia digital y de la Transformación Digital de la Experiencia de Cliente.

- Todo es experiencial, por eso me gusta escribir **experienci-all**.

- Sigue el *low cost* y el *freemium* (todo el mundo verá qué aprender de Wallapop!).

- Continuaremos hablando de la Economía Colaborativa y las organizaciones se preguntarán cómo les afecta. Usar *versus* poseer es un nuevo paradigma que, como el sirimi-

ri, nos empieza a empapar, moviendo esquemas. Pero Uber y Airbnb, por manidos, empezarán a ser poco interesantes: ya hemos asumido que

**Las empresas digitales son cada vez más “físicas” y se esmeran en “humanizar”. Las del mundo “tangible” son crecientemente digitales y todas usan todos los canales**

para vivir del coche es factible no tener ni uno, o que es posible vivir de la hotelería sin tener una sola habitación.

- Las marcas seguirán demostrando que son **socialmente responsables**. El consumidor busca productos y servicios “buenos para mí, como consumidor; pero buenos para el entorno y el mundo”.

Y nos trae conceptos nuevos, o emergentes, o redescubiertos:

- Creo que hablaremos todo el tiempo de **Servitización**, concepto que implica enriquecer con servicio cualquier producto o servicio, o crear nuevos servicios de valor añadido (¡lo seguiremos escuchando!) en un marco de experiencia de cliente.

- Debatiremos sobre **autoservicio digital**, ya que afectará al empleo. Algunos estudios revelan que al 65% de los clientes españoles les gusta resolver sus necesidades de atención al cliente sin hablar con agentes. Esto no debe implicar ausencia de calidez o personalización.

- Las **competencias digitales** estarán en boca de todos, al igual que el impacto de la Revolución Digital en el empleo.

- Hablaremos (¡mucho!) de **robots y chatbots** en la interacción

con clientes. La personalización en la interacción, ya sea con personas o robots, es clave. El *Big Data* ha muerto, ¡viva *Smart Data*!

- Watson (IBM) irá colándose en las conversaciones de gestión y empresa. Los conceptos **computación cognitiva** y marketing cognitivo irán empapando coloquios.

- **Biohacking & Augmented Human**. Hablaremos de humanos renovados y soluciones tecnológicas que “enriquezcan la humanidad”. Va a ser divertido, porque lo hemos visto antes en las películas de ciencia ficción (que se verán, pronto, anticuadas): conseguir capacidades superiores con el uso de las tecnologías, prótesis o implantes tecnológicos, customizar el cuerpo humano con componentes para obtener nuevas funciones... No veremos saltos de gigante en un año, pero el tema saldrá en ponencias, tertulias y artículos profesionales.

- El Marketing de Contenidos continúa su importancia incremental. Hablaremos de **contenido del marketing y marketing del contenido**, centrado en un “tema” (esencia del branding) y “episódico” (creando necesidad de volver a buscar información en el cliente). *Followers* y *lovers* seguirán en el vocabulario.

Y pensando en que quizá el que conduzco será mi último coche movido por energías fósiles y el penúltimo conducido por un ser humano, iremos pensando también en la lucha de las pensiones, tocada, y en el impacto de la transformación digital en mi sector.

# Avanzamos juntos

El Port de Barcelona pone a tu alcance la red logística y de servicios más avanzada. Porque cuenta con cerca de 100 líneas regulares que lo conectan con 300 puertos de los 5 continentes, 30 terminales de mercancías especializadas, terminales marítimas interiores repartidas por la península ibérica y el sur de Francia y conexión ferroviaria con Europa con ancho de vía internacional.

Todo esto, sumado al sello de calidad Efficiency Network o a la última ampliación para llegar a una capacidad de movimiento de 5 millones de contenedores anuales, hace del puerto un *hub* que no para de crecer y que nos hace avanzar juntos.

Port de Barcelona, el primer *hub* logístico del sur de Europa.



## Port de Barcelona



SCHARLAU

EXCLUSIVE & YOURS



Shop online at [SCHARLAU.COM](https://www.scharlau.com)